



Modelo de Implementação de uma Estratégia de Retro Branding: Estudo de Quatro Casos Nacionais

por

Isabel Cristina Pinto Barbosa

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de
Empresas

Orientada por

Professora Doutora Hortênsia Barandas

Setembro, 2013

*“Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes”*

Ricardo Reis

Nota biográfica

Isabel Cristina Pinto Barbosa nasceu a 29 de Março de 1990 no Porto. Em 2008 inicia os seus estudos para obter a licenciatura em Gestão, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Este grau é obtido em 2011, ano em que reingressa na mesma faculdade para frequentar o Mestrado em Economia e Administração de Empresas.

Convém referir que apesar do presente trabalho estar redigido segundo o novo acordo ortográfico, tal disposição reflete meramente uma imposição da reitoria da Universidade do Porto e não a vontade própria da autora.

Agradecimentos

Para o término desta etapa, de muito valeu o auxílio, a motivação e os conselhos imprescindíveis da minha orientadora, a Professora Doutora Hortênsia Barandas, a quem agradeço profundamente.

Importante, também, foi a disponibilidade e simpatia com que fui recebida nas empresas alvo de estudo. Em particular gostaria de agradecer aos caríssimos senhores Eduardo Sousa Figueira, João Bastos, José Fernandes e José Vieira Araújo, assim como aos restantes colaboradores com os quais tive contacto e que contribuíram de alguma forma para esta experiência. Aproveito ainda para lhes desejar muitas felicidades e sucesso para o futuro.

Por último, mas nem por isso menos importantes, gostaria de agradecer à minha família e aos meus amigos todo o apoio dado.

Resumo

Por diversos motivos as marcas podem entrar em declínio, situação caracterizada pela quebra das vendas e pela perda da capacidade de serem evocadas espontaneamente nas mentes dos consumidores. Eventualmente tornam-se dormentes e podem até sair do mercado. A tarefa de trazer a marca de volta à vida, de a reanimar, reconstruindo o que perdeu, pode ser feita com recurso a uma estratégia mais retrospectiva chamada de retro branding. O sucesso destes produtos e marcas retro junto dos consumidores pode ser explicada pela sua diferenciação, pela evocação do autêntico ou de um período no qual as coisas faziam para se durar, ou ainda por propensões mais nostálgicas que se fazem sentir sobretudo num contexto turbulento como o atual.

É possível encontrar em literatura um conjunto de motivos que podem justificar a escolha da reanimação de uma marca antiga por parte dos empresários, para além da atenção a estas tendências de mercado, assim como alguns pré-requisitos que se devem ter em conta antes de levar a cabo este processo e conselhos quanto à sua definição e implementação.

Dada a relativa escassez de teoria em torno das condições para a implementação do retro branding, foi definido um modelo teórico explicativo para servir de referência na comparação posterior com quatro casos que se acreditam exemplificar a aplicação desta estratégia: a Ach. Brito, a Arcádia, a Paupério e a Viarco. Os resultados obtidos no estudo empírico permitiram refinar o modelo teórico e formular proposições importantes para suscitar a construção de teoria na área.

Concluiu-se que em termos motivacionais, o relançamento era imperativo, visto dele depender a sobrevivência destes negócios familiares. Tal foi feito sem verificação de algumas sugestões avançadas em literatura, o que denota a versatilidade com que uma estratégia de retro branding pode ser implementada, sendo a criatividade e a atenção às oportunidades facetas importantes para a levar a cabo. Contudo salienta-se a verificação de alguns requisitos prévios no sentido de ter uma revitalização bem-sucedida. Constatou-se ainda que culturalmente as empresas valorizam de algum modo o seu passado e que é possível relançar uma marca com a manutenção de alguns processos produtivos do passado, passíveis de modernização à medida que as exigências de mercado se alteram.

Abstract

For various reasons brands can go into decline, which is revealed through falling sales and through the loss of their ability to be spontaneously evoked in consumers' minds. Eventually brands become dormant and might even leave the market. The task of bringing the brand back to life, of reviving it, rebuilding what was lost, can be made using a retrospective strategy called retro branding. The success of these retro products and brands among consumers can be explained by their differentiation, by their ability to evoke the authentic or a time when things were made to last, or even by nostalgic tendencies felt particularly in turbulent contexts such as the current ones.

In literature one can find a number of reasons why entrepreneurs have the desire to revive an old brand, beyond the attention to these market trends, as well as some previous requirements that should be taken into account before carrying out this process and advices regarding the definition and implementation of such a strategy.

Due to the relative scarcity of theory regarding the conditions to implement a retro branding strategy, a theoretical model was defined, used afterwards as a benchmark against which four cases believed to be examples of a retro branding strategy implementation were compared. They are Ach. Brito, Arcádia, Paupério and Viarco. The results drawn from the analysis allowed to refine the model and to formulate propositions, important to theory building in this body of knowledge.

It was concluded that, regarding the motivational issues, the relaunch was necessary, since the survival of these family businesses was at stake. The revival was done without following some of the offered advice found in literature, which shows that there is a great versatility relating to what might be done to implement a retro branding strategy. What is important to carry it out is having creativity and attention to opportunities. However it is stressed the verification of some prerequisites in order to have a successful revitalization. It was also found that culturally these companies somehow value their past and also that it is possible to revive a brand through the maintenance of some past production processes, upgradable as market requirements change.

Índice de conteúdos

Nota biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de conteúdos	v
Índice de quadros e de figuras	vii
Introdução	1
Capítulo 1. Retro branding, retro marketing e retro brands	4
1.1. Retro branding e retro marketing	4
1.2. Retro brands	9
Capítulo 2. Condições para a implementação do retro branding.....	13
2.1. Razões para a adesão ao retro branding	13
2.1.1. Motivos aliados ao consumidor	13
2.1.2. Motivos associados à oferta.....	21
2.2. Requisitos prévios à definição e implementação da estratégia	22
2.3. Definição e implementação da estratégia.....	24
2.4. Eficácia da estratégia	29
2.5. Formulação do modelo teórico.....	29
Capítulo 3. Metodologia qualitativa	31
3.1. Estudo de caso	31
3.2. Escolha da amostra	32
3.3. Método de recolha de informação	32
3.4. Tratamento dos dados	33
Capítulo 4. Apresentação dos casos	35
4.1. Ach. Brito.....	35
4.2. Arcádia	36
4.3. Paupério	37
4.4. Viarco.....	39
Capítulo 5. Resultados e discussão.....	41
5.1. Escolha do retro branding nas PME's.....	41
5.1.1. A influência da cultura organizacional.....	48

5.1.2.	A natureza dos processos produtivos	53
5.2.	Condições prévias à definição e implementação da estratégia	56
5.3.	Definição e implementação de uma estratégia de retro branding	62
5.3.1.	Segmentação e penetração no mercado	62
5.3.2.	Gestão da marca e preço	64
5.3.3.	Comercialização e comunicação	69
5.4.	Revitalização da marca	74
5.5.	Modelo de implementação do retro branding	76
	Conclusão.....	79
	Limitações e sugestões para posterior pesquisa.....	82
	Bibliografia	84
	Webgrafia	94
	Anexo	100
	Anexo 1. Guião das entrevistas.....	100
	Anexo 2. Imagens.....	101
	Anexo 2.1. Criação das “sanduíches” (dta.) e secção de arredondagem (esq.)	101
	Anexo 2.2. Lata antiga da Ach. Brito com logótipo vs. logótipo atual.....	101
	Anexo 2.3. Embalagens antigas da Arcádia com logótipo vs. logótipo atual	102
	Anexo 2.4. Logótipo antigo da Paupério vs. logótipo atual	102
	Anexo 2.5. Representações antigas da Viarco vs. logótipo atual	103
	Anexo 2.6. Publicidade da Paupério	104

Índice de quadros e de figuras

Quadro 1. Motivos de declínio de uma marca	5
Figura 1. Relação entre retro branding e retro marketing.....	9
Figura 2. Relação entre marca retro, marca nostálgica e marca herança	11
Quadro 2. Súmula dos motivos aliados ao consumidor	20
Quadro 3. Súmula dos motivos associados à oferta	22
Quadro 4. Súmula da definição e implementação da estratégia	29
Figura 3. Modelo teórico da implementação de uma estratégia de retro branding	30
Quadro 5. Calendarização e duração das entrevistas	33
Quadro 6. Apresentação dos casos em estudo	40
Quadro 7. Súmula das condições prévias à definição e implementação do retro branding	62
Figura 4. Um modelo de implementação do retro branding em contexto nacional	78

Introdução

O século XXI está a demonstrar uma forte orientação retro na área do marketing. A título de exemplo: o Beetle da Volkswagen voltou (Brown, 1999, 2003; Brown et al., 2003a), assim como o Chrysler PT Cruiser (Brown, 2004, 2005; Brown et al., 2003b) e o Ford Taurus (McDermot, 2008; Thomas e Kohli, 2009). Consumidores saudosos fizeram a Cadbury desenterrar o chocolate Wispa do esquecimento através de uma campanha na internet (Datamonitor, 2008; McDermot, 2008; Nettleton e Lovell, 2008). As All Stars estão de novo na moda (Brown, 2005). Tantas outras marcas e produtos são ressuscitados e relançados com sucesso (Brown, 2004; Brown et al., 2003a; Sullivan, 2009) que é difícil manter a conta. Da mesma forma, as embalagens de muitas marcas com longa permanência no mercado estão a regressar às origens (Brown, 2004; Stern, 1992), como aconteceu com os cereais da General Mills, que foram vendidos numa edição limitada de pacotes *vintage* (Sullivan, 2009), ou com a Orangina, que trouxe de volta a sua garrafa de vidro icónica (Nettleton e Lovell, 2008). Antigos *spots* publicitários e *slogans* são reciclados e reutilizados (Brown, 2004; Brown et al., 2003a; Stern, 1992; Sullivan, 2009) e novos produtos são lançados com recurso a campanhas retro, para fazer uso da empatia que eventualmente exista entre consumidor e marca, como no caso da extensão de linha Kellogg's Corn Flakes Touch of Honey (Sullivan, 2009).

Para afastar a crença de que o retro é só um fenómeno estrangeiro, salienta-se em Portugal o sucesso crescente de lojas como A Vida Portuguesa, de Catarina Portas, que reúnem produtos e marcas aparentemente saídos das despensas dos nossos pais ou avós. Uma visita ao seu *site* (A Vida Portuguesa, n.d.) e descobrem-se, entre outras coisas, a Farinha 33, os chocolates da Arcádia e da Regina, os biscoitos da Paupério, os cremes Nally, as pastas dentífricas Couto, os sabonetes da Ach. Brito e da Confiança, os lápis da Viarco, o limpa metais Coração... A lista continua. A Fula, para comemorar os seus cinquenta anos no mercado, lançou um anúncio retro no Natal de 2012 (briefing, 2012) e a Olá, para agradar a consumidores portugueses saudosos, relançou o gelado Fizz que há algum tempo tinha saído do mercado (Correio da Manhã, 2003).

Dada esta preponderância, surgiu o interesse de estudar o caso particular do retro branding que compreende a “reanimação ou relançamento de uma marca de produto ou de serviço de um período histórico anterior, que é normalmente, mas nem sempre

atualizada para os padrões contemporâneos de funcionamento, desempenho ou gosto” (Brown et al., 2003b: 20). Importa referir que o corpo teórico em torno desta temática é algo limitado, sobretudo no que diz respeito à sua aplicação em Portugal, pelo que constitui uma área ideal para abordar no sentido de construir teoria com esta dissertação, bem como de trazer à luz lacunas que eventualmente existam e suscitar posterior pesquisa na área.

O estudo apresenta também relevância face ao contexto atual. De facto, perante alturas mais conturbadas, existe uma tendência nas pessoas de olhar para o seu passado com alguma saudade (Brown et al., 2003b), o que suscita por vezes um desejo de revivê-lo através de experiências de consumo. Do mesmo modo, nestas alturas caracterizadas por grande incerteza e desorientação dos consumidores (Wiedmann et al., 2011), o passado de uma marca, mesmo que interrompido, reflete segurança (Cattaneo e Guerrini, 2012). Finalmente existe a curiosidade de analisar casos de empresas portuguesas mais tradicionais que, confrontadas com um cenário de quebra da sua procura e de escassez de recursos financeiros, conseguiram dar a volta, servindo-se da sua estrutura produtiva dita obsoleta e de uma estratégia que assenta no seu passado e nas suas raízes nacionais. O retro branding parece então apresentar-se como uma alternativa interessante para algumas empresas que enfrentam dificuldades. Deve-se, no entanto, salvaguardar que as soluções não se esgotam nesta hipótese e que não existe uma promessa segura quanto à viabilidade ou infalibilidade de seguir este caminho estratégico. O retro branding apresenta algumas especificidades próprias que se considera necessário ter em conta antes de se tomar qualquer decisão.

Assim sendo, pretende-se com esta dissertação construir um maior esclarecimento em torno do retro branding, em particular procurar saber o que é, bem como analisar as condições necessárias à sua implementação, ou seja, estudar os motivos pelos quais esta estratégia tem aceitação e perceber como é colocada em ação, incluindo aqui a verificação de alguns requisitos prévios.

No capítulo um desta tese procura-se então responder à primeira questão com recurso à revisão da literatura disponível sobre o tema. O conceito do retro branding é analisado de forma mais aprofundada, o que envolve de igual modo a introdução e explanação dos termos associados de retro marketing e marcas retro.

No segundo capítulo é definido o modelo teórico explicativo das condições para a implementação do retro branding, que servirá de referência contra o qual os dados recolhidos serão comparados utilizando a indução analítica (Yin, 2009). Assim uma primeira secção abordará as motivações em termos de oportunidades de mercado ou vantagens estratégicas decorrentes desta escolha. A passagem para a definição da estratégia e sua implementação é mediada pela verificação de alguns pré-requisitos encontrados, com impacto no sucesso ou insucesso da mesma. Seguidamente são analisadas algumas medidas sugeridas em literatura para reanimar a marca, que terão como fim último o alcance dos objetivos estratégicos. Estas medidas incluem considerações sobre reanimações e revitalizações de marcas, conselhos estratégicos associados a marcas nostálgicas e a comunicação de natureza mais retrospectiva, já que a teoria é escassa no que diz respeito à implementação do retro branding.

Após o terceiro capítulo, no qual se justifica a metodologia utilizada, apresentam-se os casos sujeitos à análise e discutem-se os resultados obtidos no estudo empírico, refinando o modelo teórico avançado. Também aqui se formulam proposições para auxiliar o estudo posterior na área.

Capítulo 1. Retro branding, retro marketing e retro brands

Para responder à questão “o que é o retro branding?”, procurou-se em parte analisar o conteúdo da definição acima citada, bem como criar uma associação com o conceito de retro marketing, que ainda não existia de forma clara na literatura disponível. Achou-se conveniente, também, explanar este último conceito e o de marca retro, para proporcionar um maior entendimento em relação ao tema.

1.1. Retro branding e retro marketing

Apesar de já se ter dado uma definição de retro branding, importa aqui esclarecer de forma breve o conceito de reanimação ou *revival* no original, para melhor contextualizar o tema. Por diversos motivos, como por exemplo má gestão, intensificação da concorrência, alterações dos gostos dos consumidores ou uma percepção mais envelhecida da marca (Kapferer, 2008; Keller, 1999; Lehu, 2004; Thomas e Kohli, 2009; Wansik, 1997), as marcas podem entrar em declínio, tornando-se fantasmas (Wansik, 1997) ou dormentes (Bellman, 2005; Edwards, 2011). Esta situação é caracterizada não só por uma forte quebra nas vendas, mas também pela perda de um ativo muito importante, a sua saliência, ou seja, a capacidade da marca ser evocada espontaneamente nas mentes dos consumidores (Kapferer, 2008). Eventualmente as marcas podem desaparecer do mercado (Wansik, 1997) ou morrer (Lehu, 2004). No Quadro 1 apresentam-se alguns fatores a título exemplificativo, que podem levar a um declínio mais ou menos lento, o que, de acordo com Kapferer (2008), inclui também situações nas quais as marcas tornam-se genéricas, ou seja, quando se tornam uma palavra descritiva de uma categoria de produto, como aconteceu com a Kispo em Portugal, assim como as situações que conduzem ao seu envelhecimento, impressão sentida por diversos atores quando comparam a marca com os seus concorrentes (Kapferer, 2008; Lehu, 2004).

Há quem defenda que as marcas dormentes devem ser deixadas no seu repouso (Edwards, 2011), no entanto, existe um corpo teórico que acredita que o declínio pode ser revertido (Thomas e Kohli, 2009) e que marcas há muito abandonadas podem ser reanimadas e relançadas de forma bem-sucedida (Brown et al., 2003b). De acordo com Kapferer (2008), reanimação “significa apontar para um novo mercado de crescimento”, visto a marca ter que encontrar uma “nova relevância e diferenciação” (p. 445). É um

relançamento, mas não necessariamente entre as mesmas pessoas, ou canais, ou para os mesmos usos (Kapferer, 2008). No fundo, este conceito parece estar relacionado com a revitalização da marca e com o seu rejuvenescimento (Kapferer, 2008; Lehu, 2004; Thomas e Kohli, 2009), trazendo-a de volta à vida mediante a recriação de um fluxo consistente de vendas.

Quadro 1. Motivos de declínio de uma marca

Ações da gestão

- Ignorar tendências de mercado duradouras
- Abrandar o ritmo de inovação
- Utilizar processos produtivos e tecnologias obsoletos, incapazes de lidar com os *standards* presentes
- Negligenciar o investimento na marca e/ou a qualidade dos produtos
- Alterar preços: aumentar o preço sem aumento do benefício percebido ou reduzir o preço com impacto na qualidade e na imagem da marca
- Negligenciar os consumidores nucleares numa tentativa de rejuvenescer o alvo
- Usar canais de distribuição inadequados ou depender de canais em declínio
- Ter uma oferta pouco competitiva e/ou fora de moda
- Lançar novos produtos e/ou extensões de marca de forma mal sucedida
- Diminuir o orçamento dedicado à publicidade
- Ter uma comunicação inadequada, pouco criativa e/ou fora de moda
- Ter uma promessa de satisfação percebida como velha

Ocorrências no mercado

- Envelhecimento e/ou decréscimo da população consumidora
- Alterações tecnológicas e/ou legais
- Intensificação da concorrência
- Entrada de novos concorrentes mais competitivos em termos de preço
- Introdução pelos concorrentes de inovações e/ou novos paradigmas de negócio difíceis de acompanhar

Fonte: Elaboração própria com base em Kapferer (2008), Lehu (2004) e Thomas e Kohli (2009)

Assim, o retro branding diz respeito a uma estratégia de revitalização, da qual pode resultar o relançamento de uma marca antiga, com recurso ou não à sua atualização (Brown et al., 2003b). De notar que esta estratégia pode ser levada a cabo pela própria empresa ou por outras entidades que, pelos motivos que se vão referir mais à frente, desejam incluir uma marca dormente no seu portfólio (Bellman, 2005; Brown et al., 2003b; Kapferer, 2008). Ainda que na literatura a sua associação seja pouco clara, considera-se que esta estratégia tem como particularidade o uso do retro marketing no reacender da atenção dos consumidores e das suas intenções de compra, tanto pela sua natureza retrospectiva, visto beber do passado da empresa, como pela sua definição, que remete para a questão da revitalização ou reanimação (Brown, 2001) do produto ou dos produtos da marca, essencial numa situação como a descrita, já que o seu declínio, caracterizado pela quebra na procura global (Lambin, 2000), acompanhou ou antecedeu o da marca.

É então necessário introduzir aqui algumas considerações relativamente ao conceito de retro marketing, para afastar eventuais dúvidas que existam. O retro marketing “compreende a reanimação ou relançamento de um produto ou serviço de um período histórico anterior, geralmente uma década anterior ou época identificável, que pode ou não ser atualizado para os padrões contemporâneos de funcionamento, desempenho ou gosto” (Brown, 2001: 308). Stephen Brown (1999), numa tentativa de melhor abarcar este fenómeno, criou três categorias de retro marketing não completamente autónomas. A primeira é definida como “repro” e inclui as reproduções dos produtos como eles eram, dando como exemplo a loja Past Times que, entre outras coisas, vende peças de mobiliário ou bibelôs típicos da *Art Nouveau* e da época Vitoriana. Inclui também a reutilização de anúncios antigos. Corresponde à classe mais comumente utilizada, em parte por ser menos exigente do ponto de vista organizacional. A segunda categoria designa-se por “retro” e traduz a combinação do novo com o antigo, como acontece com o novo Beetle da Volkswagen, com os relógios da TAG Heuer ou com o novo transístor da Busch, nos quais o *design* antigo se funde com a mais recente tecnologia. Finalmente, a classe “repro-retro” que consiste em ressuscitar algo assente numa neonostalgia, correspondendo então a “reanimações reanimadas” e “reproduções de última geração de passadas reproduções de última geração” (p. 366). Como exemplos o autor sugere o décimo aniversário do carro “original” retro, Mazda Miata, o musical

Grease, por ser um relançamento nos anos 90 de originais dos anos 70, decorridos nos anos 50, e o filme Star Wars I: The Phantom Menace.

Resumidamente e para o interesse do trabalho presente inclui o relançamento de reproduções autênticas dos produtos originais ou de versões atualizadas (Brown, 1999), que combinam características passadas com atuais, denominadas de produtos retro (Brown et al., 2003b), assim como a reutilização de embalagens, publicidade ou outra forma comunicacional antigas (Brown, 1999), com alguma componente nostálgica. Chama-se a atenção para o facto do retro marketing não ser de uso exclusivo de marcas alvo de *turnaround*. De facto, marcas há muito estabelecidas no mercado e bem-sucedidas tendem a fazer uso do seu legado e a evocar a sua herança mediante a utilização de variáveis do marketing-mix, como *slogans* ou embalagens familiares (Brown et al., 2003b), como aconteceu com a General Mills, que lançou os seus cereais numa edição limitada de pacotes *vintage* (Sullivan, 2009), ou com a Fula, que foi aos seus arquivos e desenterrou um anúncio a preto e branco para emitir no Natal (briefing, 2012). O apelo é compreensível. Num mercado onde tudo é igual (Brown, 2005), o passado é uma fonte de diferenciação e serve também para desvalorizar a concorrência (Brown, 1999). É útil de igual modo para relembrar os consumidores, sobretudo em alturas difíceis como a que ultrapassamos, que estas marcas estiveram sempre presentes e que assim pretendem continuar (Sullivan, 2009), o que proporciona algum conforto e segurança. Por outro lado, é comum assistir ao declínio de um produto ou de alguns produtos de uma determinada marca sem que esta sofra as consequências, como aconteceu com o Ford Taurus (McDermot, 2008; Thomas e Kohli, 2009), o chocolate Wispa da Cadbury (Datamonitor, 2008; McDermot, 2008; Nettleton e Lovell, 2008) ou o gelado Fizz da Olá (Correio da Manhã, 2003). Trazê-los de volta é uma opção menos arriscada e custosa do que lançar um produto novo (Brown, 2004, 2005; Brown et al., 2003a), em parte porque está ainda presente na memória dos consumidores, de tal modo que por vezes esta ação é incitada pelos próprios consumidores, como se viu. A título de curiosidade, é ainda possível aceder à petição *online* realizada em Portugal com o propósito de fazer a Olá trazer de volta o gelado Roll¹.

No entanto a questão permanece relativamente ao lançamento de novos produtos, serviços ou marcas que sem terem ainda um longo passado, posicionam-se como

¹ <http://www.peticaopublica.com/PeticaoVer.aspx?pi=ZEMA>

representando valores antigos, identificado por Lowe (2002) como “new nostalgia” e cujos exemplos incluem o estabelecimento School Disco e a rede social Friends Reunited. Em Portugal temos a Castelbel, pequena empresa da saboaria, fundada apenas em 1999 (Castelbel, n.d.), mas cujo *design* e posicionamento têm uma característica muito retrospectiva. As próprias lojas bebem do estilo passado (O Porto Cool, 2013). De acordo com a definição de retro marketing estes casos parecem não se integrar, contudo é uma tendência que não deve ser ignorada. Será que o conceito deveria ser mais flexível ou dever-se-ia criar uma definição autónoma para estas situações? Na opinião da autora seria interessante abarcar estes casos na própria definição de retro marketing, dizendo respeito, portanto, a todas as estratégias de cariz retrospectivo baseadas no passado da própria empresa ou num passado genérico. As categorias teriam de ser alteradas para formar então uma distinção clara entre as diversas situações. Do mesmo modo, campanhas com grande componente nostálgica e retrospectiva, propositadamente elaboradas para suscitar este sentimento ou um fascínio pelo passado (e.g. Muehling e Pascal, 2011), sem serem recolhidas dos arquivos das empresas e basearem-se antes em símbolos que despoletam boas memórias nos consumidores, como fez a Microsoft que alimentou a nostalgia pelos anos 90 através de um anúncio para o Internet Explorer (Clevver News, 2013), poderiam ser incluídas.

Para aquelas situações em que não existe ainda um suporte do passado, convém referir que apesar dos conceitos de autenticidade diferirem entre consumidores, os quais consideram por vezes como autênticas marcas “falsas”, como o McDonald’s (Beverland e Farrelly, 2010), é importante nunca aparentar ser algo que se não é (Pine, 2004 *in* TED: Ideas worth spreading, 2009). Em parte alguma do *site* da Castelbel se faz menção a um longo percurso histórico, no entanto define-se o âmbito da sua atividade de forma clara (Castelbel, n.d.). Aderir ao retro só porque vende (Brown, 1999) é uma premissa errada. Se os consumidores julgarem que o produto ou a marca não passam no teste de autenticidade (Brown et al., 2003 a b), a empresa ou a marca pode sofrer grandes danos. O retro marketing é algo complexo que não deve ser tomado de ânimo leve.

Em sùmula pode-se dizer que o retro branding não existirá sem o retro marketing, contudo o contrário não será verdadeiro, já que o retro marketing pode ainda ser

utilizado por marcas bem-sucedidas e com longa permanência no mercado, bem como por marcas atuais que se posicionam de forma retrospectiva.

Figura 1. Relação entre retro branding e retro marketing



Fonte: Elaboração própria

1.2. Retro brands

À semelhança dos produtos retro, as marcas retro são “marcas históricas relançadas com características atualizadas” (Brown et al., 2003b: 19), que Brown, Kozinets e Sherry (2003b) consideram equivalentes às marcas reanimadas.

Achou-se necessário introduzir aqui a distinção entre marca retro e marca nostálgica, pois torna-se relevante na análise posterior da implementação de uma estratégia de retro branding. Uma marca nostálgica é uma marca que dadas as suas características “pode funcionar como estímulo ao sentimento de nostalgia e transportar as pessoas para um passado real ou não” (Kessous e Roux, 2010: 31). Geralmente corresponde a uma marca que teve alguma popularidade no passado, sobretudo quando se era mais jovem (Loveland et al., 2010) e cujos produtos não se encontram tão disponíveis na atualidade, ou, por outro lado, não são comumente experienciados quanto no passado (Holbrook e Schindler, 1991; Schindler e Holbrook, 2003). Brown, Kozinets e Sherry (2003b), distinguem as marcas retro das nostálgicas pelo elemento de atualização, o que querará dizer que uma marca ou produto associado que estejam adaptados, por exemplo, em termos tecnológicos, aos *standards* atuais, não constituem um estímulo para a nostalgia.

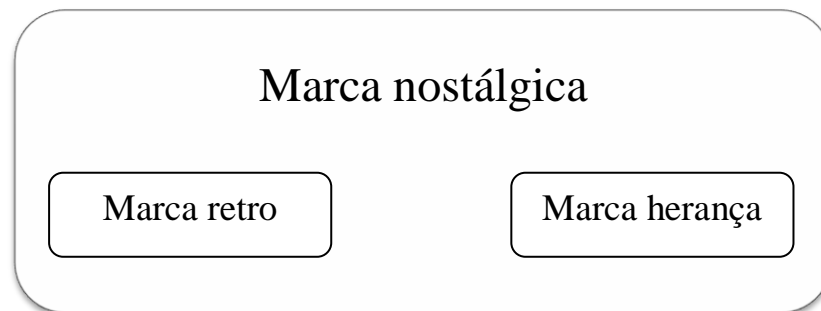
Todavia, Xue e Woolley (2009) determinaram que um produto não precisa de ter um *design* antiquado para evocar nostalgia, podendo até ser algo futurista, se se tiver em conta os elementos presentes na memória coletiva, como recordações partilhadas de antigos comportamentos, produtos ou marcas, na construção da oferta. Visto muitas marcas retro estarem assentes na memória de uma geração e transportarem as pessoas para o passado (Brown et al., 2003a), é possível que, ainda que atualizadas, suscitem nostalgia, o que, na opinião da autora, as inclui portanto no conjunto das marcas nostálgicas.

Outro conceito que surge em bibliografia e que se contrapõe de alguma forma aos conceitos de marcas retro e retro branding é o de marcas herança. Segundo Urde, Greyser e Balmer (2007), uma marca herança é uma marca que “tem um posicionamento e uma proposta de valor baseados na sua herança” (p. 5), dando como exemplo a marca de relógios Patek Philippe. Deve-se notar que ainda que uma marca tenha herança, esta pode não ser uma marca herança por não ter um posicionamento como o descrito, como acontece com a Tag Heuer (Urde et al., 2007). A herança de uma marca constitui então uma dimensão da sua identidade, que assenta sobretudo numa demonstração consistente e continuada dos seus valores nucleares e das suas promessas, bem como no reconhecimento da importância da sua história (Urde et al., 2007), o que remete para a valorização não só do tempo passado, como também do presente e do futuro (Wiedmann et al., 2011). Desta forma, a marca herança baseia-se no e esclarece o passado, tornando-o relevante para contextos e propósitos atuais e, até mesmo, para o futuro, e distingue-se do retro branding, visto este último estar ancorado numa determinada época e apresentar um carácter nostálgico (Urde et al., 2007; Wiedmann et al., 2011).

Ainda que se admita alguma incompatibilidade entre estes conceitos, sobretudo porque à marca herança está associada uma longa performance no mercado demonstrativa do cumprimento das suas promessas (Urde et al., 2007), também o retro branding tem de tornar de algum modo o seu passado relevante para os contextos atuais e para o futuro, sob pena de não reativar a atividade comercial da marca (Kapferer, 2008) e não conseguir sustentar o seu crescimento no longo prazo. Por outro lado a marca herança pode adotar pontualmente uma estratégia de carácter nostálgico, pois, como se viu, a herança de uma marca pode ser evocada mediante a utilização de variáveis do

marketing-mix, como *slogans* ou embalagens familiares (Brown et al., 2003b), já que o retro marketing constitui também uma ferramenta ao dispor de marcas bem-sucedidas com longa permanência no mercado. Daqui pode-se retirar então a seguinte relação, assumindo que a marca herança pode estimular ocasionalmente a nostalgia (Kessous e Roux, 2010) com recurso ao retro marketing:

Figura 2. Relação entre marca retro, marca nostálgica e marca herança



Fonte: Elaboração própria

Ao longo do estudo, pôs-se ainda a questão de saber qual o tipo de marca que corresponde melhor a esta definição de marca retro. Será uma marca de luxo, visto nalgumas categorias, como os automóveis, os produtos inflacionarem bastante em relação ao original, ou uma marca *premium*? Uma marca de luxo constitui uma oferta diferenciada que proporciona níveis elevados de valor simbólico, ou seja, de valor que assinala para os outros e para o utilizador, de valor empírico, que corresponde ao valor subjetivo individual, e valor funcional (Berthon et al., 2009), já que geralmente tem associado um produto topo de linha de qualidade intemporal (Heine, 2011). À semelhança das marcas de luxo, as marcas *premium* podem ter também qualidade e algum valor emotivo, mas estão a um nível inferior em relação às primeiras (Heine, 2011; Kapferer, 2008). Onde integrar as marcas retro? Também elas têm uma performance superior, classe, estilo e preços prémio (Brown et al., 2003b), no entanto o seu conceito parece opor-se ao de marca de luxo, já que estas últimas são vistas por alguns como uma traição aos valores comunitários (Berthon et al., 2009), estando no cerne de muitas discussões anticapitalistas, enquanto as marcas retro tentam evocar a

visão de um passado utópico com forte presença do espírito de comunidade há muito perdido (Brown, 1999; Brown et al., 2003b). Por outro lado, verificou-se que a nostalgia e o materialismo estão negativamente relacionados, pelo que consumidores com propensões nostálgicas responderão menos favoravelmente a apelos de estatuto elevado (Rindfleisch et al., 2000), associados às marcas de luxo. Será então uma marca *premium* ou dada a sua natureza paradoxal (Brown et al., 2003b) a marca retro pode funcionar como uma marca de luxo sem perder a lealdade e os valores comunitários passados que lhe estão associados? É provável que dada a natureza ubíqua do fenómeno retro (Brown, 1999), esta estratégia possa ser implementada numa grande variedade de marcas, abarcando desde as gamas mais baixas para as mais altas.

É notório de facto a necessidade de melhor concetualizar este fenómeno “retro”, para que o entendimento sobre esta temática possa ser estruturado num corpo teórico robusto. Espera-se com esta dissertação avançar um pouco mais com a sua explicação e suscitar a atenção dos académicos para análise futura.

Capítulo 2. Condições para a implementação do retro branding

Antes de reanimar a marca é necessário perceber porque fazê-lo. Assumindo uma postura de gestão orientada para o mercado (Kotler e Armstrong, 2007; Lambin, 2000), pode interessar conhecer os fatores que explicam a adesão ao retro por parte do consumidor. Do mesmo modo, questões de natureza mais estratégica, intrinsecamente relacionadas com a oferta, são passíveis de pesar na decisão. Importa também verificar a existência de requisitos prévios à implementação, para que as ações posteriores sejam bem-sucedidas no alcance dos objetivos estratégicos. As secções seguintes abordam então estas temáticas, desembocando depois num modelo teórico explicativo das condições para a implementação do retro branding.

2.1. Razões para a adesão ao retro branding

Como referido, importa então conhecer os motivos pelos quais os consumidores adquirem produtos ou marcas retro, no sentido de avaliar eventuais oportunidades de ação, assim como estudar as vantagens estratégicas decorrentes de revitalizar uma marca antiga. O primeiro ponto desta secção trata assim dos motivos aliados ao consumidor e o segundo dos motivos associados à oferta.

2.1.1. Motivos aliados ao consumidor

As justificações aqui são diversas, abrangendo fatores sociais, culturais e económicos, bem como predisposições dos próprios consumidores com impacto nas suas preferências por produtos e marcas retro, com especial destaque para a nostalgia.

Um dos motivos avançados para justificar o sucesso do retro junto dos consumidores remete para a questão do consumidor atual ser informado em relação ao sistema de marketing (Brown, 2003, 2004; Brown et al., 2003a; Kapferer, 2008; Lambin, 2000) e, portanto, menos facilmente surpreendido e mais desconfiado em relação à oferta, para além de se verificarem segmentos da população com crescentes preocupações anticapitalistas (Brown 2001, 2004), que se opõem, por exemplo, às marcas globais, símbolo de hegemonia empresarial e homogeneização cultural (Thompson e Arsel, 2004). Os produtos e as marcas retro chamam, então, a atenção para uma altura inocente

em que o marketing era escasso, antes de tudo ser amplamente comercializado (Brown, 2003, 2004; Brown et al., 2003a) e descartável, refletindo permanência, autenticidade (Brown, 2003; Lowe, 2002) e qualidade duradoura (Bruell, 2010; Thompson et al., 1994), o que de certa forma conforta os consumidores. Este fenômeno pode estar também relacionado com a busca por autenticidade que crescentemente aflige os consumidores (Brown et al., 2003 a b). Por outro lado, perante a oferta indistinguível e com igual desempenho, os produtos e marcas retro conseguem surpreender principalmente a geração mais jovem, que os vê como algo “novo” e diferente (Brown, 2003, 2004; Brown et al., 2003a).

A nível cultural, é necessário ter em conta o pós-modernismo. Tal corrente caracteriza-se por uma forte orientação retro e pela crença de que tudo o que havia para se criar já foi criado, pelo que resta combinar o que existe (Brown, 1999, 2001). O consumidor pós-moderno caracteriza-se, então, por procurar um paraíso perdido no passado, exigindo, no entanto, que o antigo esteja tecnologicamente atualizado e com performances similares ao novo (Decrop, 2008).

Uma temática que ganha cada vez mais peso na pesquisa de marketing, sobretudo aliada ao comportamento do consumidor, e que aparece de certa forma associada ao fenômeno retro, é a nostalgia. De acordo com Hirsch (1992), a nostalgia pode manifestar-se no indivíduo como uma tentativa de recriar a época passada, ao reproduzir atividades levadas a cabo na altura ou utilizar representações simbólicas dessa época. Assim sendo, objetos ou posses com uma aura de antiguidade tornam-se instrumentais para criar este sentido desejado de passado (Belk, 1990, 1991) associado à condição nostálgica.

A sua conceptualização tem gerado alguma discussão, pelo que interessa analisar os principais argumentos adotados, numa tentativa de estabilizar o termo. A perspetiva neuropsiquiátrica define a nostalgia como um “desejo por um passado idealizado” (Hirsch, 1992: 390), na área da psicologia é vista como uma “ânsia sentimental pelo próprio passado” (Sedikides, Wildschut, Arndt, Routledge, 2008: 305), contudo na disciplina de marketing a designação mais comumente aceite é a de Holbrook e Schindler (1991), que caracterizam a nostalgia como uma “preferência (gosto genérico, atitude positiva ou emoção favorável) em relação a experiências associadas a objetos (pessoas, lugares ou coisas) que eram mais comuns (populares, na moda ou amplamente

circulados) quando se era mais jovem (no início da idade adulta, na adolescência, na infância ou mesmo antes de nascer)” (p. 330). Existem autores que contestam este conceito, referindo que a nostalgia não é uma preferência em si, mas um sentimento ou emoção que pode resultar na preferência por objetos que produzam respostas nostálgicas (Holak e Havlena, 1998). É possível encontrar ainda outras definições na área do marketing com semelhanças em relação às anteriores, no entanto a que parece melhor abarcar o fenómeno e que por isso merece destaque é a de Divard e Robert-Demontrond (1997), classificando a nostalgia como uma “reação afetiva agri-doce, possivelmente associada a uma atividade cognitiva, e que é sentida por um indivíduo quando um estímulo externo ou interno tem o efeito de o transportar para um período ou evento de uma recordação idealizada do passado, que pode ou não ser parte das suas experiências pessoais” (p. 48).

Nas áreas mencionadas é possível observar alguma controvérsia no que toca ao tempo a que a nostalgia diz respeito. De facto, a psicologia e a neuropsiquiatria apenas reconhecem a hipótese de sentir esta ânsia ou desejo relativamente a experiências vivenciadas pelo indivíduo (Hirsch, 1992; Sedikides et al., 2004; Wildschut et al., 2006), enquanto que no marketing se considera a possibilidade de sentir nostalgia por um período fora da experiência pessoal do indivíduo, como se verifica nos conceitos citados.

Stern (1992), Baker e Kennedy (1994) são alguns dos responsáveis por criar a distinção entre nostalgia pessoal ou real, que corresponde a uma “ânsia sentimental ou agri-doce pelo passado experienciado” (Baker e Kennedy, 1994: 171), e nostalgia histórica ou simulada, que traduz um “desejo de se retirar da vida contemporânea e regressar a um momento no passado distante visto como superior ao presente” (Stern, 1992: 13). Segundo os académicos, a nostalgia histórica/simulada poderá ser obtida por experiência indireta (Havlena e Holak, 1996; Muehling e Sprott, 2004) através, por exemplo, das histórias e lembranças de um familiar ou amigo (Baker e Kennedy, 1994; Xue e Woolley, 2009), da aprendizagem pela socialização e influência de grupos de referência (Goulding, 2002; Havlena e Holak, 1996), ou da proliferação de imagens nostálgicas na sociedade contemporânea (Goulding, 2002). Na realidade, é possível uma pessoa identificar-se psicologicamente com figuras, experiências ou momentos culturais que datam antes de se nascer (Holbrook e Schindler, 1991), tendo sido reportado que

alguns jovens apresentam gostos distintos dos seus pares e mais parecidos com os gostos de gerações antigas (Goulding, 2002), para além de que um estudo revelou que se associam significados nostálgicos não só a experiências pessoais, mas também a momentos com relevância histórica ou cultural, que podem não ter sido presenciados pessoalmente (Havlena e Holak, 1996). Contudo, tal não corresponde a nostalgia verdadeira, porque não existe uma experiência emocional complexa associada (Dickinson e Erben, 2006).

De facto, a nostalgia envolve uma contemplação prazerosa de um evento valorizado que não vai voltar, o que implica também alguma ânsia, tristeza e um lamento pela perda (Dickinson e Erben, 2006; Hepper et al., 2012; Holak e Havlena, 1992, 1998), razão pela qual se descreve esta emoção como agri-doce (Baker e Kennedy, 1994; Divard e Robert-Demontrond, 1997; Havlena e Holak, 1991; Holak e Havlena, 1998). Apesar de se aceitar que haja uma identificação com uma época passada ou eventual desejo de lá viver, não há tristeza nem saudade associada, porque na realidade nada se perdeu. A contemplação que pode existir não é retirada do elenco das memórias pessoais, mas faz recurso da imaginação (Stern, 1992), constituindo então fantasias sobre o tempo remoto (Holak e Havlena, 1998), motivo pelo qual a nostalgia histórica/simulada pode estar associada à tendência para fantasiar e a um certo grau de alienação (Merchant e Rose, 2012). Por outro lado, a questão da similitude de gostos com gerações antigas que alguns jovens demonstram, pode ser mera sensibilidade estética (Dickinson e Erben, 2006). É natural encontrar quem busque autenticidade no passado e favoreça a aquisição de antiguidades, talvez por existir um desejo de identificação com uma era cujas características e valores se adequam à identidade pessoal, por se crer na mestria e superioridade estética dos objetos antigos, o que em geral pode-se aliar a um desencanto pelo estilo atual e a um sentimento de perda em relação à sociedade contemporânea, ou, simplesmente, porque esse indivíduo apresenta um fascínio genuíno pelo passado (Belk, 1989, 1990; Goulding, 1999, 2001, 2002). Ainda que não se aceite a atribuição de sentimentos nostálgicos a experiências fora das vivências pessoais, entrando em linha de conta com a psicologia, não se ignora a importância dos fatores aqui descritos na aceitação de produtos e marcas retro, pelo que de agora em diante a nostalgia histórica/simulada, quando assim identificada, remeterá para este interesse ou fascínio pelo passado.

Desta forma, importa referir os motivos que possam estar na base da nostalgia pessoal/real, ou simplesmente nostalgia, e que em última análise influenciam a preferência por produtos e marcas retro. Stern (1992) avançou com a teoria de fim de século, que traduz um fenómeno de ansiedade cultural perante uma transição para uma era desconhecida. Perante uma mudança de século, que neste caso foi acompanhada pela transição de milénio, as pessoas apresentam maior propensão para olhar para trás. O problema desta teoria, de acordo com Brown (1999, 2001), é que a nostalgia é algo natural que não sucede meramente nestas alturas.

Outra justificação possível associa-se com a tendência demográfica atual: o envelhecimento da população, em particular da geração dos *baby boomers*. À medida que os consumidores envelhecem, aumenta a sua tendência de olhar saudosamente para o passado (Brown, 1999, 2004; Brown et al., 2003a; Naughton e Vlasic, 1998; Stern, 1992), talvez pela crescente constatação da mortalidade inevitável (Divard e Robert-Demontrond, 1997), servindo a nostalgia para minimizar o receio associado à ameaça existencial (Routledge et al., 2008, 2011). Mesmo dentro da camada mais idosa existem algumas diferenças no recurso à nostalgia, como constatou Goulding (1999) através da observação e entrevista dos consumidores que frequentavam locais históricos. De facto, aqueles indivíduos que tinham passado pela perda de múltiplos papéis e/ou de conhecidos, aqueles que se sentiam impotentes, apresentavam contacto social limitado, bem como um grau elevado de alienação, demonstravam maior tendência a servirem-se da nostalgia como um escape momentâneo das suas próprias vidas (Goulding, 1999, 2001, 2002). Por oposição, Lambert-Pandraud e Laurent (2010) concluíram que a preferência que os consumidores mais velhos revelavam por marcas antigas não se devia tanto à nostalgia, mas à ligação que desenvolvem com as marcas ao longo do tempo e à fraca tendência para inovar, ou seja, para experimentar produtos novos. Seja como for, o segmento mais idoso parece ser um alvo interessante a considerar.

A nostalgia não é, contudo, uma emoção exclusiva a consumidores maduros (Goulding, 2002; Holbrook e Schindler, 1994). Ainda que durante a vida se possa ser mais ou menos propenso a senti-la (Havlena e Holak, 1991), algo que dependerá da idade do indivíduo (Baker e Kennedy, 1994; Holbrook, 1993; Schindler e Holbrook, 2003) e das fases transicionais ou descontinuidades por que uma pessoa passa ao longo da sua vida (Havlena e Holak, 1991; Kessous, 2011; Kessous e Roux, 2008), as quais propiciam a

avaliação do próprio passado em busca de significados e referências (Baker e Kennedy, 1994; Belk, 1990), a nostalgia não é uma patologia rara limitada a idosos ou pessoas vulneráveis, mas algo universal, que transcende idades, géneros e etnicidades (Routledge et al., 2012; Sedikides et al., 2004; Wildshut et al., 2006). Pode ser suscitada deliberadamente ou por estímulos externos (Hepper et al., 2012; Sedikides et al., 2004), que incluem, a título de exemplo, conversas com amigos (Loveland et al., 2010; Wildshut et al., 2006), objetos do quotidiano, como fotografias, cartas, prendas, brinquedos ou recordações de viagens (Belk, 1990, 1991; Hepper et al., 2012; Holak e Havlena, 1992; Sedikides et al., 2004) e *inputs* sensoriais, como um aroma, um paladar ou uma música conhecida (Belk, 1990; Hirsch, 1992; Holak e Havlena, 1992; Wildshut et al., 2006).

Nem todos os estímulos que a despoletam são agradáveis. De facto, são comumente apontadas as maleitas da sociedade contemporânea como responsáveis por despertar o desejo de regressar ao passado. O *stress* e ritmo acelerado (Brown, 2004, 2005; Brown et al., 2003a; Naughton e Vlastic, 1998), sentido sobretudo naqueles indivíduos sujeitos às pressões e ansiedades de desempenhar múltiplos papéis (Goulding, 2001), o maior grau de isolamento, despersonalização (Thompson e Arsel, 2004) e alienação (Goulding, 2001), que afetam camadas particulares mais suscetíveis, a crescente deslocação das pessoas para fora dos seus locais de origem (Iyer e Jetten, 2011), as mudanças sociais e tecnológicas avassaladoras (Brown, 1999; Bruell, 2010; Lowe, 2002; Naughton e Vlastic, 1998), bem como a situação económica menos otimista (Baker e Kennedy, 1994; Bruell, 2010; Datamonitor, 2008; Sullivan, 2009; Kessous, 2011), criam no consumidor uma atração por tempos idos, menos complexos, mais seguros, estáveis e com forte presença de espírito comunitário. Em suma, a nostalgia pode ser despertada pela perceção negativa do presente, tido como intimidatório e volátil (Goulding, 2001; Hirsh, 1992), e pela insegurança ou pessimismo em relação ao futuro (Belk, 1990; Goulding, 2001; Muehling e Sprout, 2004).

Apesar de se achar que este apelo do passado pode depender da perceção da qualidade de vida na altura (Baker e Kennedy, 1994), deve-se ter em conta que as memórias nostálgicas, ao contrário das memórias autobiográficas, são caracterizadas por recordações idealizadas do passado (Belk, 1990; Dickinson e Erben, 2006; Muehling e

Pascal, 2011; Stern, 1992), que aparentam ser sempre melhores que o presente (Hirsch, 1992).

Importa, também, mencionar que pessoas da mesma idade podem sentir diferentes graus de nostalgia, dependendo da sua atitude em relação ao passado, designada por propensão para a nostalgia, que traduz uma faceta do carácter individual (Holbrook, 1993) que se pode desenvolver cedo na vida (Holbrook e Schindler, 1994). Assim, indivíduos que apresentam menor propensão para a nostalgia podem sentir-se mais atraídos por experiências atuais do que por eventos passados (Schindler e Holbrook, 2003). Isto terá, obviamente, influência nas suas preferências de consumo (Holbrook, 1993; Holbrook e Schindler, 1996, 2003; Schindler e Holbrook, 2003). Tomando o exemplo descrito, um consumidor com uma atitude menos positiva em relação ao passado vai preferir produtos correntes (Schindler e Holbrook, 2003), àqueles com os quais interagiu numa fase anterior. No exato oposto, consumidores que favorecem mais o passado, podem desenvolver preferências perpétuas por objetos com os quais interagiram na sua juventude (Schindler e Holbrook, 2003), ou até mesmo por objetos mais antigos (Holbrook e Schindler, 1996). Para além desta característica individual, verificam-se, de igual modo, diferenças entre homens e mulheres, nomeadamente no que diz respeito à escolha de objetos que encerrem significados nostálgicos. Tal encontra-se em estreita relação com a categoria de produto selecionada (Baker e Kennedy, 1994; Schindler e Holbrook, 2003). A título de exemplo, um estudo concluiu que os homens selecionam objetos associados à ação, como equipamentos de desporto ou veículos, e as mulheres à contemplação, como fotografias ou peças de arte (Havlena e Holak, 1991).

Talvez associada à onda de nostalgia, alguns produtos, como o Wispa da Cadbury, têm retornado ao mercado para satisfazer as campanhas de consumidores saudados nas redes sociais, que os querem ver de volta às prateleiras (Datamonitor, 2008; McDermot, 2008; Nettleton e Lovell, 2008). Em particular, no caso dos doces e *snacks*, outro motivo que pode estar subjacente a este facto, é o conceito de comida de conforto, relacionado com consumo emocional, refletindo o desejo de comer determinado tipo de alimentos para alterar a disposição, sobretudo para afastar a solidão, o aborrecimento e o *stress* (Datamonitor, 2008). Geralmente as marcas de *snacks* da infância são consideradas comida de conforto. Por outro lado, a tendência de procurar produtos mais tradicionais

verifica-se pela crescente preocupação com a saúde e pela constatação dos benefícios proporcionados por produtos naturais (Datamonitor, 2008).

Apesar de se ter dado especial atenção à nostalgia e às memórias nostálgicas, deve-se ter em conta que também as memórias autobiográficas, que traduzem lembranças positivas ou negativas “de um episódio particular do passado do indivíduo” (Baumgartner et al., 1992: 55), podem conter situações afetivas que envolvam a interação com um produto particular, com profunda influência na posterior avaliação do produto e no desenvolvimento de uma ligação emocional à marca (Grisaffe e Nguyen, 2011). O papel da família e das suas escolhas de consumo são de igual modo relevantes no fomento desta ligação à marca nas gerações seguintes (Grisaffe e Nguyen, 2011). De facto é comum observar que algumas decisões de compra, sobretudo em relação a produtos domésticos, são baseadas naquilo que os pais tinham em casa e que tiveram algum impacto na infância do consumidor (Marketing Week, 2011).

Por facilidade de leitura, é possível sintetizar os pontos principais que explicam a adesão dos consumidores aos produtos e marcas retro num quadro:

Quadro 2. Súmula dos motivos aliados ao consumidor

→ Desconfiança em relação ao sistema de marketing

→ Desencanto pelos produtos e marcas globais

→ Busca por autenticidade

→ Busca por diferenciação

→ Pós-modernismo

→ Identificação com/Fascínio pelo passado

→ Desencanto pela estética atual

→ Nostalgia

→ Consumo emocional (no caso de produtos alimentares)

→ Preocupação com a saúde (no caso de produtos alimentares)

→ Recordações afetivas do produto ou da marca

→ Influência das escolhas familiares

Influências mais relevantes:

- Envelhecimento da população
- Contexto em constante mutação
- Crise económica
- Intensificação da migração

Fonte: Elaboração própria com base na revisão feita

2.1.2. Motivos associados à oferta

Aqui a lista de razões é mais pequena, em parte porque existem poucos motivos associados diretamente com o retro branding, à exceção dos definidos por Brown, Kozinets e Sherry (2003b). Os restantes dizem respeito à reanimação da marca propriamente dita e porque o caminho da revitalização pode ser importante, com ou sem as particularidades definidas para o retro branding.

Para os investidores ou empresários, a alternativa de relançar uma marca antiga a criar uma nova parece menos custosa e arriscada, já que a primeira está ainda imbuída de uma identidade e imagem, de atributos, crenças e do reconhecimento dos consumidores, apesar de dormentes na memória e pouco salientes (Bellman, 2005; Kapferer, 2008; McDermot, 2008; Thomas e Kohli, 2009). De facto, o investimento e tempo necessários para começar do zero (Lehu, 2004), sobretudo num contexto de fragmentação dos *media* (McDermot, 2008), que dificultam a comunicação com o alvo (Kapferer, 2008), do seu encarecimento (Lowe, 2002) e de saturação do mercado (Bellman, 2005), explicam este apelo. Por outro lado, pode ser possível servir os alvos anteriormente estabelecidos e capturar o sentimento de nostalgia associado à marca (Bellman, 2005; Brown et al., 2003b; Kapferer, 2008). Assim, pode-se dizer que uma motivação possível dos gestores para implementar uma estratégia de retro branding prende-se com o facto de *relançar uma marca antiga ser menos custoso e arriscado do que lançar uma marca nova*.

Brown, Kozinets e Sherry (2003b) referem a rapidez de lançamento de novos produtos, a inovação tecnológica e a facilidade de imitação como causas principais da perda de vantagem de *first-mover*. Acrescentam que por este motivo, *as marcas retro são apelativas enquanto estratégia de marketing, visto obterem uma vantagem competitiva decorrente da confiança e lealdade que os consumidores associam a marcas antigas*, para além de que o passado é fonte de *diferenciação* (Brown, 2005).

Outro motivo que pode ser apontado é a consciência que uma *marca é o ativo mais importante de uma organização*, visto ser uma ferramenta essencial de diferenciação (Lehu, 2004) e, quando existe notoriedade, ser um indicador de confiança para os consumidores (Bellman, 2005), minimizando o risco percebido da compra, sobretudo em situações de maior envolvimento ou naquelas em que se torna difícil avaliar a performance *a priori* (Lindon et al., 2004). Daí muitos empresários se preocuparem com

os sinais de declínio de uma marca e tomarem medidas corretivas quando isso acontece (Lehu, 2004).

Investidores ou empresários podem desejar adquirir uma marca antiga e relançá-la sob o nome da sua empresa, por forma *melhorar a competitividade das próprias ofertas*, como aconteceu com o Wal-Mart, que adquiriu a marca White Cloud à Procter & Gamble e a relançou como marca exclusiva Wal-Mart (McDermot, 2008).

Ayozie (2013) acrescenta que este desejo pode estar também relacionado com a *maior facilidade de penetração num determinado mercado* local ou externo através do uso de uma marca antiga reconhecida.

À semelhança do que aconteceu na secção prévia, reúnem-se os motivos dos empresários para levar a cabo uma estratégia de retro branding num quadro síntese:

Quadro 3. Súmula dos motivos associados à oferta

-
- Relançar uma marca antiga é menos custoso e arriscado do que lançar uma marca nova
 - As marcas retro têm uma vantagem competitiva associada à confiança e lealdade que existe para com marcas antigas e à sua diferenciação
 - A marca é o ativo mais importante da empresa e deve ser preservado
 - Relançar uma marca antiga pode melhorar a competitividade da oferta do investidor
 - Adquirir e relançar uma marca antiga pode ser útil para entrar num mercado de difícil acesso
-

Fonte: Elaboração própria com base na revisão feita

2.2. Requisitos prévios à definição e implementação da estratégia

Após a avaliação dos principais fatores que podem estar na base da aceitação do retro branding pelo mercado e pelos empresários, importa ter em atenção alguns pré-requisitos necessários antes de se partir para a ação, sob pena da estratégia não ser bem-sucedida. Tratam de condições ideais que a marca dormiente deve respeitar para ser alvo de um processo de revitalização e de exigências para a equipa de gestão.

Numa primeira fase pode ser conveniente realizar uma *auditoria à marca*, para analisar por um lado as suas fontes de valor e determinar o estado de saúde da marca (Keller,

1999) e por outro saber se é proveitoso ou não reanimá-la, mediante comparação do investimento necessário com o custo de substituir a marca por uma nova (Thomas e Kohli, 2009).

Apesar de se ter mencionado a relativa facilidade de relançar uma marca antiga face à criação de uma nova, convém referir que um processo de reanimação tem alguma complexidade e exige um forte empenho interno por parte da equipa de gestão, bem como *um vasto conhecimento da indústria, em particular da história da empresa*. Os restantes níveis devem também perceber quais os passos necessários para entrar no mercado e quais os recursos associados para auxiliar o processo (Bellman, 2005). Por outro lado, se a marca entrou em declínio por má gestão, por, a título de exemplo, se ter negligenciado a qualidade ou o investimento na marca, por se ter alterado preços inesperadamente, ou por se ter alterado abruptamente de alvo, estas ações devem ser corrigidas (Thomas e Kohli, 2009). Se tal for necessário, o modelo de negócio deve ser alterado (Kapferer, 2008).

É essencial determinar se a marca ainda tem notoriedade e se é positiva (Bellman, 2005), sabendo que aquelas marcas às quais está associada uma imagem negativa e fraca notoriedade devem ser postas de lado (Thomas e Kohli, 2009). Idilicamente a marca deve ainda existir como uma história, apesar de dormente na memória coletiva, sem permanecer, no entanto, perturbada pela atenção recente do marketing (Brown et al., 2003 a b). Deve também constituir um ícone importante numa certa fase de desenvolvimento para uma geração particular (Brown et al., 2003 a b). Por simplificação pode-se criar uma associação entre esta questão e os conceitos de notoriedade espontânea e assistida (Brito, 2010). De acordo com o referido, *no passado a marca teria notoriedade espontânea*, ou seja, existia a “capacidade de um cliente se lembrar espontaneamente” da marca “quando uma determinada categoria de produtos” era mencionada (Brito, 2010: 52). Com o seu declínio a marca perdeu saliência, sem no entanto ser apagada da memória dos consumidores (Kapferer, 2008). Assim, *antes do relançamento, a marca teria notoriedade assistida*, que remete para a “capacidade do cliente reconhecer uma marca de entre um conjunto que à partida lhe é apresentado” (Brito, 2010: 52).

Por outro lado, a marca deve não só ser capaz de mobilizar uma visão utópica, de criar um desejo por um passado e uma comunidade idealizados, mas também de *evocar*

associações vívidas e relevantes, de tal modo que ambos os fatores motivem o seu consumo (Brown et al., 2003 a b).

Em jeito de síntese, pode-se dizer que é importante realizar uma auditoria prévia à implementação e que a equipa de gestão deve estar devidamente preparada para o processo de reanimação. Quanto à marca, esta deve ter tido notoriedade espontânea no passado, a qual após o declínio passou a notoriedade assistida, e que apesar dos significados nostálgicos serem essenciais, é vital assegurar ainda a relevância da sua compra face o contexto atual.

2.3. Definição e implementação da estratégia

As especificidades aliadas à definição e implementação de uma estratégia de retro branding são ainda muito escassas, no entanto, existem também algumas indicações na literatura em termos de reanimação ou revitalização da marca, de estratégias associadas a marcas nostálgicas e de campanhas nostálgicas que talvez possam ser relevantes e aplicar-se a alguns casos.

Deste modo pode ser proveitoso definir novos critérios de segmentação na reanimação da marca. Kessous e Roux (2008) descobriram quatro momentos que suscitam nostalgia nos indivíduos e que podem ser úteis para classificar e agrupar os consumidores em segmentos, assim como saber qual o produto que melhor se adequa às suas necessidades. Existem indivíduos que sentem falta de todo o seu passado. São geralmente pessoas que têm necessidade de segurança e de reexperimentar grandes momentos a ele associados. As marcas mais apropriadas para usar este tipo de nostalgia são as de alimentos com açúcar (Havlena e Holak, 1996). Alguns indivíduos sentem falta de momentos associados a tradições, pois procuram por pontos de referência que escasseiam na sociedade contemporânea. Para servir este tipo de consumidores, os produtos mais indicados são geralmente de alimentos naturais que comunicam a sua autenticidade como garantia de qualidade, sinceridade e confiança. Outros anseiam por momentos únicos, particulares, de se reconectar com alguém do passado através de objetos. Existe aqui uma grande diversidade de produtos que pode servir estes consumidores, como joias ou relógios, desde que se comunique o seu significado simbólico e emocional. Por último, existem indivíduos que sentem falta de momentos transicionais, pelo que procuram produtos associados a independência e que contribuam

para a definição da sua identidade, como por exemplo o primeiro carro ou outro tipo de produtos associados a pontos de mudança.

A nostalgia pode de facto ser importante no estabelecimento de um mercado primário e secundário para servir, no entanto, de acordo com Bellman (2005) a nostalgia é uma tendência de curto prazo, pelo que esse mercado pode rapidamente desaparecer. Por outro lado é também importante atrair a nova geração (Cenna, 2009; Keller, 1999), pelo que *segmentar o estilo de vida e as preferências dos consumidores mais novos e mais velhos, ajustando os atributos únicos da marca e valores nucleares a cada segmento* (Palmer, 1999), pode ser o passo mais seguro a tomar e uma vez definido cuidadosamente o alvo não é favorável alterá-lo abruptamente (Thomas e Kohli, 2009).

A reanimação deve também ocorrer num segmento pouco competitivo, mas caso não exista outra hipótese, o gestor deve-se focar nas limitações dos concorrentes para se posicionar e deve permanecer sempre atento às suas ações. É importante evitar mercados de difícil entrada. Idealmente a reanimação da marca deve *ocorrer a nível regional* numa primeira fase, sendo que *o último lugar onde a empresa existiu é o melhor para começar, antes de se lançar nacionalmente* (Bellman, 2005).

Quanto à marca, é dito que esta deve ser atualizável, tanto em termos simbólicos como físicos, para sempre assegurar a sua relevância aos consumidores que constantemente reveem as suas identidades (Brown et al., 2003 a b). Pode-se associar a atualização da dimensão simbólica à identidade psicológica da marca (Lindon et al., 2004), com a qual é necessário ter cuidado. De facto é importante garantir que a marca se mantém fiel a si mesma enquanto evolui ao longo do tempo e se conecta à modernidade. Tal é assegurado pelo posicionamento, já que explora uma faceta específica da identidade num dado período de tempo e num dado mercado, contra um conjunto de concorrentes (Kapferer, 2008). Deste modo, a atualização simbólica pode passar pelo *reposicionamento da marca* e pela redefinição da sua essência, determinando quais os valores que perderam o significado e quais permanecem adequados ao contexto atual (Kapferer, 2008). Cenna (2009) sugere o alinhamento com valores intemporais relevantes para todas as gerações, como por exemplo autenticidade, simplicidade, independência e diversão. Também *os elementos da identidade física da marca* (Lindon et al., 2004) *poderão ser adaptados aos novos tempos*, sobretudo o produto (Cenna, 2009), visto as expectativas em termos de performance, mesmo dos consumidores mais

velhos que tiveram experiência prévia com a marca, terem mudado com o progresso tecnológico (Cattaneo e Guerrini, 2012).

É importante ter em atenção que as marcas retro são cocriadas pelos consumidores, visto muitas delas terem feito parte dos seus passados e, dado o carácter nostálgico que lhes está associado, suscitarem a partilha de histórias e significados num ambiente comunitário (Brown et al., 2003 a b; Kessous, 2011). Tendo em conta estas especificidades, os empresários devem perceber que o esforço de reanimação é conjunto e que não deve ser imposto, operando dentro dos limites que os consumidores permitem (Brown et al., 2003 a b). Para o efeito alguns autores sugerem o desenvolvimento de uma comunidade em torno da marca (Cenna, 2009), visto ser um contexto importante onde a sua cocriação acontece (Hatch e Schultz, 2010), já que se partilham histórias entre utilizadores aficionados, experiências e se criam significados. Uma comunidade de marca diz respeito a uma “comunidade especializada sem vínculo geográfico, baseada num conjunto estruturado de relações sociais entre admiradores de uma marca” (Muniz e O’Guinn, 2001: 412). Deve-se notar contudo que a criação de uma comunidade de marca é algo complexa, exigindo o envolvimento de toda a organização e dos seus colaboradores, bem como uma estratégia de negócio orientada para a comunidade (Fournier e Lee, 2009). Por este motivo, Fournier e Lee (2009) criaram um questionário para determinar se as empresas estão prontas para desenvolver uma comunidade de marca, já que nem todas podem ter o que é necessário para o fazer. Uma vez que estas autoras especializaram-se na temática e que o seu artigo foi publicado na Harvard Business Review, inclui-se aqui o *link*² para esse questionário *online*, asseverando que uma comunidade da marca pode não ser a estratégia mais adequada caso não se verifiquem certas condições e que a não observância deste passo não implica uma reanimação bem-sucedida. Há alguns exemplos que o confirmam.

Em relação à comercialização dos produtos, Bellman (2005) refere ser mais fácil *utilizar um canal de distribuição já existente* que venda ao alvo pretendido do que começar do zero, sendo vantajoso, dado o carácter nostálgico da marca, *optar por canais onde os consumidores socializem*, como lojas em restaurantes, bares, cafés, ou através de comunidades da marca *online* (Loveland et al., 2010), onde a partilha de histórias suscitada por este tipo de produtos possa acontecer (Kessous, 2011). Quanto ao

² <http://hbr.org/2009/04/getting-brand-communities-right/ar/1>

ambiente da loja, pode-se *fazer recurso dos sentidos para evocar nostalgia, especialmente o olfato*. Os cheiros evocam memórias nostálgicas nos consumidores, podem convidar a explorar o espaço (Orth e Bourrain, 2008) e, até, influenciar as intenções de compra (Hirsch, 1992).

A comunicação é essencial para gerar ou reacender a notoriedade da marca (Bellman, 2005) e eventualmente para criar novas associações no consumidor (Keller, 1999). De igual modo, dada a importância da autenticidade, pode ser útil contar uma história convincente, para afastar a descrença dos consumidores e a ideia de estarem a ser manipulados, bem como para suscitar a participação na narrativa (Brown et al., 2003a). Mais uma vez se aconselha a nunca deixar transparecer algo que se não é (Pine, 2004 *in* TED: Ideas worth spreading, 2009), sob pena desta mensagem não passar. Outra forma de evocar autenticidade é chamar a atenção para uma altura em que a partilha de histórias era credível, segura e reconfortante, ou seja, para a infância (Brown et al., 2003a). Para além do *design* do produto, a *infância pode ser destacada na publicidade*, sendo útil então conhecer quando é que os consumidores estiveram expostos ao produto e quais os significados subjacentes que atribuíam à marca, para facilmente aceder às memórias deste período das suas vidas (Braun-LaTour, 2007). Esta última opção contribui também para formar uma ligação emocional mais estreita com os consumidores (Braun-LaTour, 2007).

A publicidade de natureza nostálgica, isto é, publicidade “que tenta transportar os consumidores para o seu passado através de referências culturais ou simbólicas” (Braun-LaTour, 2007: 403), pode ser também uma hipótese a considerar. Para evocar o passado pode-se utilizar um *slogan* ou *jingle* que despolete boas memórias, se houver (Sullivan, 2009) ou criar uma campanha *vintage* com relevância atual (Bruell, 2010; Lehu, 2004), pelo que torna-se importante conhecer a época na qual a marca atingiu o seu pico de popularidade, o que se estava a passar na altura e o que a marca significava para os consumidores (Sullivan, 2009). De facto, a *utilização de anúncios nostálgicos* pode ser vantajosa, na medida em que permite gerar respostas mais favoráveis nos consumidores em relação ao anúncio e à marca publicitada, ser bem-sucedida em conectar-se com os espectadores, visto gerar maior envolvimento, bem como ter um efeito positivo nas intenções de compra (Bambauer-Sachse e Gierl, 2009; Marchegiani e Phau, 2010, 2011; Muehling, 2011; Muehling e Pascal, 2011, 2012; Muehling e Sprott,

2004; Pascal et al., 2002). Em relação a este tópico, existem académicos que consideram que o alvo da estratégia nostálgica deve ser essencialmente composto por utilizadores atuais da marca com a qual estabeleceram uma ligação duradoura desde a sua infância, já que é nestes que tem maior influência (Sultan et al., 2010). Porém a eficácia de anúncios com nostalgia histórica em gerar atitudes favoráveis em relação à marca e influenciar intenções de compra (Marchegiani e Phau, 2011), talvez por levar os espectadores a personalizarem a experiência (Muehling, 2011), já foi comprovada.

De acordo com Stern (1992), a utilização da nostalgia pessoal parece ser mais útil para mensagens associadas a produtos relativos ao lar, para comunicar através da infância boas memórias do passado, como por exemplo no caso da comida de conforto, como doces, cereais, bebidas quentes e sobremesas doces. Já a nostalgia histórica parece mais adequada para produtos socialmente visíveis, como os produtos da marca Ralph Lauren. É importante referir que a nostalgia só é suscitada quando é apresentado ao indivíduo um estímulo apelativo, ou seja, a pessoa tem de sentir afeto positivo pelo anúncio para a nostalgia estar presente (Baker e Kennedy, 1994) e que os publicitários devem ter como preocupação principal anunciar os benefícios de utilização da marca, já que o argumento da nostalgia não é suficiente (Cattaneo e Guerrini, 2012; Muehling e Sprott, 2004). Ainda que existam autores que defendam que os pensamentos auto direcionados motivados pelo anúncio nostálgico podem contribuir para a redução do processamento e lembrança da informação relacionada com a mensagem e com a marca contida no mesmo (Muehling e Pascal, 2011, 2012), é sempre favorável apresentar aos clientes um argumento forte que justifique a escolha da marca (Thomas e Kohli, 2009).

Como a nostalgia é uma emoção agri-doce, ou seja, é essencialmente positiva, mas tem componentes negativas, como já foi mencionado, o produto deve ser mostrado como um meio de recuperar algo do passado, minimizando o sentimento de perda associado à nostalgia ou transferindo o desejo de regressar ao passado para o desejo de possuir o produto, por forma a evitar avaliações negativas (Holak e Havlena, 1998; Muehling e Sprott, 2004).

É possível resumir os principais pontos abordados nesta secção num quadro síntese:

Quadro 4. Súmula da definição e implementação da estratégia

Segmentação e penetração no mercado

- Segmentação com base nos estilos de vida e preferências dos consumidores
- Seleção de um mercado regional, preferencialmente o último local onde a marca existiu, antes de a lançar a nível nacional

Gestão da marca

- Atualização da marca
 - Reposicionamento
 - Logótipo
 - Produto

Comercialização e comunicação

- Utilização de canais de distribuição já existentes
- Criação de lojas propícias à socialização
- Odorização da loja com cheiros nostálgicos
- Utilização de publicidade nostálgica ou que relembra aos consumidores a sua infância

Fonte: Elaboração própria

2.4. Eficácia da estratégia

O interesse último da implementação da estratégia é que esta seja bem-sucedida. Dada a natureza exploratória (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009) do estudo presente, intrinsecamente qualitativa, por um lado, e a importância conferida a questões de âmbito estratégico na análise, assume-se que a performance, à semelhança do que se encontra em literatura relativa à eficácia organizacional (e.g. Steers, 1977), é dada pelo alcance dos objetivos estratégicos.

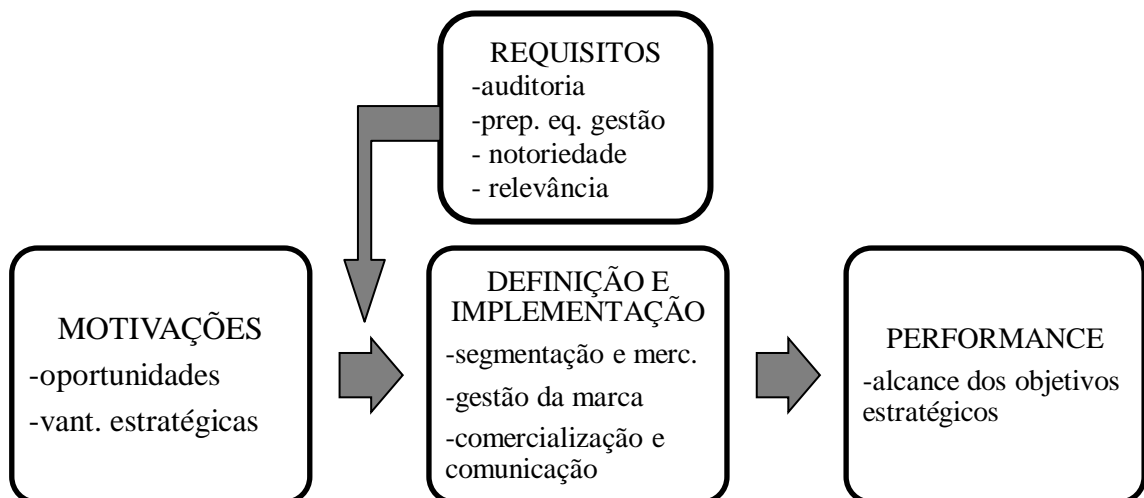
2.5. Formulação do modelo teórico

A revisão bibliográfica feita auxiliou então a definição de um modelo explicativo das principais condições necessárias para a implementação de uma estratégia de retro branding, que servirá, no estudo empírico, de referência contra o qual os dados recolhidos serão comparados, utilizando a indução analítica (Yin, 2009).

Assumindo o ponto de vista empresarial, pode-se dizer que a implementação desta estratégia passa em primeiro lugar por uma decisão. Tal decisão pode ter na base uma atenção às tendências do mercado que são propensas ao consumo retro, discutidas na secção 2.1.1., ou seja, uma atenção às oportunidades de mercado. Pode passar também por uma preocupação com as vantagens estratégicas decorrentes de reanimar a marca, definidas no ponto 2.1.2.

A passagem de um plano concetual para a ação é moderada pela verificação de requisitos definidos, por exemplo, em termos de notoriedade da marca e da sua relevância para o consumidor atual, ou de preparação da equipa de gestão. Caso se verifiquem, a definição da estratégia e a sua implementação são levadas a cabo tendo em conta as indicações dadas em literatura e sintetizadas no Quadro 4. Finalmente, tal caminho terá influência na performance da empresa, em particular no alcance dos objetivos estratégicos.

Figura 3. Modelo teórico da implementação de uma estratégia de retro branding



Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3. Metodologia qualitativa

O objetivo principal do estudo empírico foi determinar as condições para a implementação de uma estratégia de retro branding. Esta problemática foi definida no modelo da Figura 3 e passa pelo estudo da motivação principal que esteve na base da escolha de uma estratégia deste tipo – o *porquê* da escolha – e do que foi feito para a implementar – *como* se implementou, incluindo aqui a verificação dos pré-requisitos e as ações posteriormente tomadas em termos de definição e execução da estratégia.

3.1. Estudo de caso

A metodologia mais adequada para endereçar problemáticas onde existem perguntas de “como” e “porquê” respeitantes a um evento contemporâneo sobre o qual “o investigador tem pouco ou nenhum controlo” (Yin, 2009: 13), é o estudo de caso. Por outro lado, a necessidade de construir teoria numa área pouco estudada, requer uma preocupação maior com a descrição do fenómeno, a sua interpretação e classificação, mais do que a análise da sua frequência (Bonoma, 1985; Cooper e Schindler, 2008; Denzin e Lincoln, 1994). Com isto em mente, o estudo de caso mostra-se como uma ótima ferramenta de pesquisa exploratória (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009), reforçando a sua escolha.

O estudo de caso constitui então um método poderoso de investigação empírica que combina múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observação direta, análise documental, entre outras, para obter uma perspetiva alargada de uma organização particular ou de um determinado fenómeno no seu contexto real (Bonoma, 1985; Cooper e Schindler, 2008; Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). A eficácia deste método já foi comprovada e as conclusões daqui resultantes podem ser generalizáveis (Stake, 1978; Yin, 2009; Eisenhardt, 1989).

Visto o objetivo ser a análise do fenómeno do retro branding, mais do que o entendimento intrínseco de um caso particular, o estudo de caso assumiu uma natureza instrumental (Stake, 1994), na medida em que auxilia a apreensão do conhecimento relativo a este assunto de interesse. Para introduzir maior rigor na análise, obter um melhor entendimento do retro branding, assim como conclusões mais robustas (Cooper e Schindler, 2008; Eisenhardt, 1991; Miles e Huberman, 1994; Rowley, 2002; Yin, 2009), optou-se ainda pela modalidade de múltiplos casos, por oposição a um caso

individual, que se acreditam ser representativos (Stake, 1994) da implementação de uma estratégia deste tipo, como foi referido.

3.2. Escolha da amostra

Para o estudo foram analisadas quatro empresas que, mediante pesquisa prévia, pareciam encaixar na definição de retro branding, abordada na introdução e no primeiro capítulo da presente dissertação. Em particular teve-se em atenção o facto das empresas deterem ou não uma marca ou marcas que tivessem entrado em declínio, permanecendo dormentes durante algum tempo, para depois ressurgirem com uma estratégia assente de alguma forma no passado da empresa. As marcas seleccionadas e abordadas foram então a Ach. Brito, a Arcádia, a Paupério e a Viarco. Deve-se referir que estas marcas têm a particularidade de serem marcas institucionais, já que identificam a atividade das empresas, mas designarem também todos ou alguns dos produtos oferecidos por estas entidades, o que as coloca como marcas institucionais *umbrella* ou híbridas (Lindon et al., 2004), respetivamente. Considera-se então a Ach. Brito uma marca institucional híbrida, visto incluir produtos com marcas próprias (Lindon et al., 2004), como a Confiança e a Claus Porto, e as restantes como marcas institucionais *umbrella*.

3.3. Método de recolha de informação

O processo de recolha de informação envolveu então a realização de entrevistas pessoais aos atuais gerentes das empresas, pela necessidade de obter informação sobre os processos levados a cabo para restaurar as marcas e pelo grau exigido de conhecimento sobre a empresa. São eles José Fernandes da Ach. Brito, João Bastos da Arcádia, Eduardo Sousa Figueira da Paupério e José Vieira Araújo da Viarco³. Para obter autorização e marcar as entrevistas, foi enviado um *e-mail* para o endereço das empresas disponibilizado nos seus *sites* e, posteriormente, foi encetado contacto telefónico quando necessário. Na Ach. Brito e na Viarco foi ainda incluída uma visita às instalações, o que proporcionou uma observação mais rica destas duas organizações. Todas as entrevistas foram individuais, exceto a que ocorreu na Ach. Brito, que incluiu também uma estagiária da área do marketing. Procurou-se levar a cabo entrevistas

³ Para efeitos de citação utilizam-se as iniciais JF, JB, ESF e JVA respetivamente

semiestruturadas, ou seja, ainda que a revisão bibliográfica tenha ditado a formulação de um guião (Anexo 1) para as orientar (Yin, 2009), as entrevistas foram de certa forma adaptadas aos respondentes (Cooper e Schindler, 2008; Fontana e Frey, 1994), sobretudo quando se detetava a necessidade de aprofundar algo ou, por outro lado, se verificava que uma resposta a uma questão posterior já estava a ser dada. Dado que a gravação das entrevistas foi acedida, tornou-se possível transcrevê-las, no entanto houve também a preocupação de anotar todas as observações efetuadas no terreno, bem como diálogos encetados fora do contexto da entrevista.

Quadro 5. Calendarização e duração das entrevistas

Data	Entrevistado	Duração aproximada
20/03/13	José Vieira Araújo	20 minutos
26/03/13	Eduardo Sousa Figueira	2 horas
10/04/13	José Fernandes	2 horas
03/05/13	João Bastos	45 minutos

Fonte: Elaboração própria

Estes dados recolhidos em campo, bem como a informação disponível *online* sobre as empresas, que inclui não só as publicações das próprias empresas nos seus *sites* ou páginas do *Facebook*, mas também notícias, reportagens ou artigos produzidos por outros organismos, constituíram a matéria-prima para a redação de uma breve apresentação de cada caso, bem como a sua análise.

3.4. Tratamento dos dados

O *design* selecionado do estudo permitiu a redução dos dados obtidos (Huberman e Miles, 1994), cuja codificação foi posteriormente feita utilizando procedimentos típicos

de análise de conteúdo (Diesing, 2008; Lincoln e Guba, 1985; Strauss, 1987; Taylor e Bogdan, 1984), nomeadamente a categorização da informação de acordo com o modelo teórico proposto (Yin, 2009). Para a análise dos casos foi adotado o método de indução analítica, ideal para alargar ou refinar a teoria existente ao compará-la com casos típicos (Glaser e Strauss, 2008; Znaniecki, 1934). Deste modo, o modelo teórico elaborado com base na revisão bibliográfica previamente feita (Yin, 2009) será melhorado conforme os resultados obtidos, para integrar as especificidades do contexto estudado.

Capítulo 4. Apresentação dos casos

Seguidamente apresentam-se os casos estudados, incluindo uma breve resenha do seu percurso, para melhor contextualizar a sua situação e a posterior análise dos resultados. A ordem seguida é a ordem alfabética dos nomes das marcas, para afastar a aleatoriedade da organização e para evitar passar qualquer tipo de preferências relativamente a uma ou outra marca.

4.1. Ach. Brito

A Ach. Brito labora no sector tradicional português da saboaria desde 1918, data em que foi fundada pelos irmãos Affonso e Aquilles de Brito (Ach. Brito, n.d. b). É uma marca que existindo desde esta data e sendo gerida como tal, só foi registada “há menos de dez anos” (JF à própria, 2013). A empresa reúne ainda duas outras marcas com história no panorama nacional, a Claus Porto, antiga Claus & Schweder, fundada em 1887 e adquirida pelos irmãos Brito em 1925, e a Confiança, anteriormente detida pela Saboaria e Perfumaria Confiança S.A., sediada em Braga desde 1894 e adquirida em 2008 pela Ach. Brito. Com esta diversidade, torna-se possível servir o *mass market*, o mercado intermédio e o de luxo (Ach. Brito, n.d. b).

Acarinhada desde cedo pela sociedade portuguesa, tendo inclusivamente recebido figuras ilustres como o rei D. Manuel II ou o presidente Américo Thomaz (JF à própria, 2013), começa a sentir a partir de 1974 os efeitos do redimensionamento do mercado e, nos anos 80, confronta-se com a concorrência das grandes multinacionais e com o início da grande distribuição (JF in TheCompetinov, 2009a; JF in Ach. Brito, 2012c). O seu trajeto perde ânimo, até que em 1994 a empresa passa para as mãos dos bisnetos do fundador, Aquiles e Sónia Brito, altura em que se dão os primeiros passos para a revitalização da empresa (Ach. Brito, n.d. b), reforçada depois em 2000, com a chegada de José Fernandes (JF in TheCompetinov, 2009a).

Altamente dependentes do *mass market*, que absorvia todas as submarcas sob a *umbrella* Ach. Brito e constituía 86% do volume de faturação, decidem servir-se da marca de luxo Claus Porto, marca capaz de gerar maior impacto e que era já conhecida por algumas figuras públicas internacionais, para revitalizar e potenciar as marcas da gama *mass* (JF à própria, 2013). A dinamização da Claus Porto foi feita com ajuda do distribuidor americano Lafco (JF in TheCompetinov, 2009a), com o qual se estabelecera

uma parceria em 1994, depois consolidada em 2000 (Ach. Brito, 2012b). Também em Portugal procurou-se chamar a atenção para esta marca, mediante a colocação dos seus produtos à venda em lojas lisboetas de moda, *design* e decoração, algo que na altura ainda ninguém tinha tentado. Para além de ser uma cidade onde se encontra o maior número de potenciais clientes, as lojas escolhidas eram também uma referência onde as revistas e a imprensa de moda iam beber as novas tendências (JF in TheCompetinov, 2009b). Isto aliado a uma estratégia de comunicação que tinha por base suscitar a curiosidade dos *media* portugueses e que passou pelo envio de sabonetes da Ach. Brito às redações, numa caixa sem qualquer explicação, para que os jornalistas “vissem, provassem e experimentassem” (JF in TheCompetinov, 2009a) e pesquisassem, gerou uma onda mediática em torno da empresa. O facto de terem tido o *site* da Ach. Brito em construção durante “dez anos” (JF à própria, 2013), que reencaminhava os visitantes para o *site* da Claus Porto, contribuiu não só para criar confusão nas pessoas e para que fosse criada uma associação entre a Ach. Brito e a Claus Porto (JF à própria, 2013), mas também para que os jornalistas portugueses eventualmente encontrassem aquilo que os colegas estrangeiros falavam da marca de luxo.

Provavelmente um dos pontos altos na vida da Ach. Brito, do qual muitos se recordarão, foi a menção dos produtos da marca Claus Porto pela Oprah, uma figura contemporânea altamente influente, no seu programa especial Oprah’s Favorite Things (Take Portugal, 2013). Hoje em dia é uma marca bastante reconhecida e bem-sucedida, com grande presença na imprensa nacional e internacional (JF à própria, 2013).

4.2. Arcádia

Empresa do ramo da confeitaria tradicional (Arcádia, 2013), a Arcádia abre as suas portas na Praça da Liberdade em 1933, pelas mãos do avô dos atuais proprietários (JB à própria, 2013), Manuel Pereira Bastos (Pelicano, 2010; Simões, 2011; Silva, 2008). Em 1945 é aberta a fábrica na Rua do Almada (Silva, 2008), onde ainda hoje se produzem os seus famosos chocolates e amêndoas. Apesar de se ter tornado conhecida pelos seus doces, foi durante muitos anos um estabelecimento de referência onde se reunia a sociedade portuense. Esta confeitaria servia inclusivamente como escola de pasteleiros e tinha ainda um negócio de *catering*, “que na altura chamavam-se banquetes ou serviços” (JB à própria, 2013). Para além de casamentos ou batizados, organizava os

eventos que recebiam no Porto figuras como o Presidente da República ou, numa ocasião, a rainha de Inglaterra. Depois do 25 de Abril este negócio foi perdendo importância, até deixar de se fazer (JB à própria, 2013). Com o passar dos tempos, a “baixa do Porto foi perdendo peso, foram aparecendo outras centralidades, começaram a emergir zonas residenciais e a abrir confeitarias e cafés. Depois as grandes superfícies” (JB in Simões, 2011). Eventualmente tornou-se custoso manter a confeitaria na Praça da Liberdade. Em 2000 veem-se na contingência de a fechar, mantendo, no entanto, a fábrica da Rua do Almada, onde abriram uma pequena loja vocacionada apenas para a comercialização das amêndoas e dos chocolates. “A partir daí fomos reconstruindo a marca, enfim, noutra registo e transportando-a um bocado para os tempos modernos” (JB à própria, 2013).

Surge então a ideia de levar a marca aos grandes centros, que detinham agora uma parcela significativa do tráfego e consumo, antes característicos da baixa portuense. Em 2003 criam um quiosque no NorteShopping, feito para ser montado e desmontado só nas alturas do Natal e da Páscoa. A experiência foi bem-sucedida e no último ano acabaram por ficar com o quiosque montado o ano inteiro. Em 2005 abrem a loja “Arcádia – Casa do Chocolate” no *food court* do NorteShopping (JB à própria, 2013). Desde essa altura “quase ao ritmo de uma loja por ano, uma, duas, fomos construindo o que temos hoje” (JB à própria, 2013). Quer em regime de exploração própria, quer em regime de franquia, atualmente têm estabelecimentos que incluem casas especializadas para venda de chocolates e amêndoas e quiosques de café, não só na zona do Grande Porto, como também em Braga, Guimarães, Viseu, Lisboa, Estoril e Cascais (JB à própria, 2013).

4.3. Paupério

A Fábrica de Biscoitos Paupério é oficialmente fundada em 1874 em Valongo, por sociedade entre António de Sousa Malta Paupério e Joaquim Carlos Figueira, mas a parceria data do início do século XIX, altura em que se dedicavam à moagem de cereais, produção e comercialização de farinha, bem como à padaria. A partir de 1907 a posse da fábrica passa para a família Figueira, pela qual ainda é atualmente gerida (ESF à própria, 2013).

Detentora de prêmios internacionais e de uma tosta produzida propositadamente em 1886 para presentear a princesa D. Amélia (Paupério, n.d.), a Paupério foi durante muito tempo líder de mercado, exportando inclusive para as ex-colônias (ESF à própria, 2013). Após o 25 de Abril, o avô do atual gerente, temendo ficar sem a fábrica, deixou de investir, de a modernizar. A Paupério “parou no tempo”. Como “a economia é dinâmica”, “foram surgindo novos concorrentes que foram conquistando mercado à Fábrica Paupério e trouxeram a Paupério para uma dimensão reduzida. Houve um período da vida da Paupério que a fábrica andou ali numa fase difícil” (ESF à própria, 2013).

No entanto, tentaram dar a volta. Começaram a trabalhar o seu cliente-tipo, um cliente de meia-idade, que os conhecia de criança e foi-se habituando, mantendo fiel, mas cedo constatarem que o alvo estava no fim da sua vida e que eventualmente iam perdê-lo. Decidiram, então, entrar nas escolas. “Vamos fazer aquilo que fizemos aos avós” (ESF à própria, 2013). Passaram a receber visitas de estudo e a vender às escolas os pacotes de cem gramas e as doses individuais de bolacha Maria e água e sal. Isto permitiu-lhes não só ganhar mercado, pois passaram a servir escolas numa área que ia do norte a Rio Maior, como lhes abriu as portas para as grandes superfícies nos anos 80, já que os pais, incitados pelas crianças, perguntavam sempre pelas bolachas que elas comiam na escola, o que gerou, portanto, um interesse em torno dos seus produtos (ESF à própria, 2013).

“Mas depois essas cadeias mais antigas começaram a modernizar-se, a criar espaços de venda maiores e a exigir dos fornecedores muitas contrapartidas” (ESF à própria, 2013), incluindo, por exemplo, entradas em linha. Esta situação tornou-se insustentável, já que a margem de segurança diminuía cada vez mais, pelo que a Paupério acabou por abandonar as grandes superfícies. Por outro lado, o seu cliente base composto pelos retalhistas tradicionais estava também a sofrer as consequências da moderna distribuição e a fechar, fruto da concorrência acrescida.

Já com o auxílio da filha mais velha e do genro, surge em 2008 a ideia de abordar o mercado *gourmet* com os seus produtos de qualidade e embalagens retro, para contornar a concorrência das grandes superfícies e alimentar a nostalgia das pessoas. Atualmente criaram outra empresa do grupo, a Paupério Distribuição, que faz a distribuição e comercialização dos produtos e dentro de algum tempo esperam criar a Paupério

Comercialização, um projeto que envolve a abertura de lojas de fábrica, à semelhança das que existem já em Valongo, Rio Tinto, Ermesinde (ESF à própria, 2013) e no Mercado Bom Sucesso (Biscoitos Paupério, n.d.).

4.4. Viarco

A sua história começa em 1907, data em que é fundada a Faria, Cacheux & C^a. ou Portugália, como viria a ser conhecida, em Vila do Conde, pelas mãos de Figueiredo Faria e Jules Cacheux. A evolução do negócio de artigos de escrita ocorreu favoravelmente até ao final dos anos 20, altura em que sofre os efeitos negativos da Primeira Guerra Mundial. Em 1931 é adquirida por Manoel Vieira Araújo, industrial sanjoanense do ramo da chapelaria, que decide diversificar o negócio da Vieira Araújo & C^a, Lda.. A marca Viarco é então registada em 1936 e em 1941 a empresa deslocaliza-se de Vila do Conde para São João da Madeira (Lapisviarco, 2012; Viarco, 2013), onde ainda existe atualmente.

Produtora dos lápis que acompanharam gerações de portugueses no ensino escolar (Santos, 2011), a Viarco viu o mercado tradicional de material escolar, o seu mercado principal, desaparecer fruto da intensificação da concorrência das grandes marcas internacionais e dos produtos de baixo custo do Extremo Oriente (JVA à própria, 2013). “O cenário degradou-se nos anos 70, agravou-se com a adesão à União Europeia e piorou com a abertura aos chineses” (JVA *in* Silva, 2011). Em 2008 perde também um dos seus maiores clientes, a Sonae (Cruz, 2012; Silva, 2011).

Apesar do cenário pessimista, a partir de 2005/06 (JVA à própria, 2013) começam um conjunto de esforços no sentido de promover a marca, envolvendo-se em parcerias com diversos organismos, dos quais resultam exposições (Viarco, 2013) que não só celebram os lápis Viarco, mas também a arte. Destaca-se o projeto Viarco Express, em parceria com a Associação Cultural Saco Azul e com o Espaço de Intervenção Cultural Maus Hábitos, que culminou numa exposição de cem desenhos elaborados por vários artistas portugueses, cuja contrapartida era utilizarem um dos dez lápis Viarco disponibilizados e entregarem-no a um outro artista seu conhecido (Viarco Express, n.d.).

Noutra iniciativa, cedem parte das instalações a artistas residentes, o que permite à Viarco obter conhecimento sobre as suas necessidades e desenvolver novos projetos (Barbosa, 2008). “O facto de termos a porta aberta e de termos este espírito de

colaboração (...) permitiu-nos criar um portfólio de produtos que podem ser comercializados em qualquer parte do mundo” (JVA à própria, 2013). De facto, em 2009 lançam a linha ArtGraf, produtos de maior valor acrescentado destinados a profissionais das artes (Lapisviarco, 2012; Viarco, 2013), verdadeiras inovações mundiais (Lusa, 2009), que lhes asseguram a participação em feiras e certames internacionais (Guimarães, 2009, 2010; Oliveira, 2010) e permitem alimentar a estratégia de internacionalização. Mais recentemente, em Janeiro de 2013, o Turn It e o Break to Sharpen, lápis para o segmento de *design* (Lapisviarco, 2012; Viarco, 2013), foram considerados produtos de tendência para 2013/14 na PaperWorld, que se realizou em Frankfurt, na Alemanha (Guimarães, 2013). Assim, para além das áreas de negócio tradicionais, como a *office* escolar, a profissional e a de publicidade, a Viarco opera agora para o segmento dos profissionais das artes plásticas, para além de criar produtos de *design* (Lapisviarco, 2012; Viarco, 2013).

Salienta-se ainda a inclusão do Color ADD, um código para auxiliar os daltónicos na determinação das cores nalguns dos seus produtos (RTP, 2010) e da integração da Viarco no roteiro de turismo industrial de São João da Madeira (Costa, 2012), num projeto que visa “devolver ao público as instalações onde são fabricados os lápis que acompanharam várias gerações de Portugueses ao longo das suas vidas” (Viarco, 2013).

Quadro 6. Apresentação dos casos em estudo

Marca	Ano de Fundação	Sector	Relançamento	Gerente
Ach. Brito	1918	saboaria e perfumaria	1994/2000	José Fernandes
Arcádia	1933	Confeitaria	2000/03	João Bastos
Paupério	1874	Pastelaria	(1º) ~1980 (2º) 2008	Eduardo Sousa Figueira
Viarco	1936	material de escrita	2005/06	José Vieira Araújo

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 5. Resultados e discussão

A divisão feita aqui respeita a lógica do modelo teórico. Primeiro analisam-se os fatores que pesaram na decisão de implementar o retro branding, seguidamente avaliou-se o cumprimento dos requisitos prévios e os passos tomados na definição e implementação da estratégia, para finalizar com algumas considerações sobre a performance e estabelecer um novo modelo. Dada a importância da construção de teoria, são ainda formuladas proposições úteis para guiar pesquisa posterior na área.

5.1. Escolha do retro branding nas PME's

Do estudo feito emergiram aqui tendências que não estavam ainda registadas em literatura. De facto, nos artigos consultados parece haver uma ênfase grande numa gestão orientada para o mercado (Kotler e Armstrong, 2007; Lambin, 2000), no sentido de aproveitar as tendências sintetizadas no ponto 2.1.1. Daí que os motivos associados à adoção desta estratégia por parte dos empresários estejam muitas vezes definidos em termos do interesse em adquirir uma marca dormente e adicioná-la ao portfólio do investidor (e.g. Ayozie, 2013; Bellman, 2005; Brown et al., 2003b; Kapferer, 2008; Thomas e Kohli, 2009), para além das vantagens estratégicas daí decorrentes.

Nos casos estudados verifica-se não só que as marcas reanimadas estão ainda na posse das empresas originais, talvez pela particularidade de serem também marcas institucionais (Lindon et al., 2004), mas serem de igual modo detidas pela família do fundador há gerações. Desta forma, para analisar a razão pela qual se adotou uma estratégia de retro branding, dividiu-se a questão “Porque é que optaram por relançar a marca com uma estratégia assente no passado e na história da empresa?” em dois segmentos: o primeiro diz respeito ao motivo pelo qual decidiram relançar a marca e o segundo à escolha do retro marketing enquanto estratégia para acompanhar o relançamento.

Importa então introduzir o conceito de empresas familiares para a análise da primeira parte da questão. Duma forma simplificada pode-se dizer que as empresas familiares traduzem negócios governados e/ou geridos por membros da mesma família, potencialmente numa base intergeracional (Sharma et al., 1997). Não quer dizer que não possa existir um gerente externo à família, no entanto os familiares têm algum poder de voto nas decisões a tomar (Sharma, 2004). Como se viu, as empresas estão na família

dos atuais gerentes ou proprietários há muito tempo. Manter vivo o negócio de família envolvia fazer o seu *turnaround* e, em última análise, relançar as marcas que se encontravam dormentes. Poder-se-ia questionar agora as motivações desta nova geração em assumir o controlo do negócio, ainda que numa fase menos positiva. As razões avançadas em bibliografia são diversas (cf. Stavrou, 1998), mas pode passar, a título de exemplo, por um desejo de dar continuidade ao negócio com o qual entraram em contacto desde cedo e de mantê-lo na família, pode ser um objetivo pessoal ou interesse próprio em trabalhar naquele ramo de negócio particular, ou ainda uma expectativa da família, o que remete para alguma predeterminação no futuro emprego do indivíduo.

Na Paupério é visível o desejo de manter o negócio na família:

“[E]u estou a tentar passar isto para as minhas filhas. Vou fazer aquilo que fez o meu pai, que fez o pai do meu pai, que fez o pai dele. Ando a passar. Porque é uma empresa que está na família há várias dezenas de anos (...) e portanto é minha intenção que ela continue por muitos anos mais na família” (ESF à própria, 2013)

Eduardo Sousa Figueira tomou as rédeas da empresa após o falecimento do pai “por inerência”, já que os “herdeiros entenderam que eu poderia ser a pessoa ideal e indicada para tomar conta disto, porque já cá estava e, portanto, já conhecia os meandros da casa” (ESF à própria, 2013). Também João Bastos e a irmã assumiram o controlo da Arcádia após a morte do pai, pelo que foi necessário deixar os seus empregos anteriores para o fazer (Simões, 2011). João Bastos tinha ainda memórias de auxiliar o pai quando era criança, o que funciona como uma forma de socialização prévia dos sucessores na vida da empresa (Stavrou, 1998). Já José Vieira Araújo ingressou na Viarco para auxiliar o primo que tinha adoecido, tendo notado que “não há nada como trabalhar em projetos que são nossos, que têm uma história à qual nós estamos associados desde infância” (JVA in Lapisviarco, 2009). Juntamente com a sua esposa, Ana Costa, adquiriu a empresa pois “não conseguia desfazer-se do negócio criado pelo bisavô, onde passou grande parte das suas férias escolares”, por oposição à falta de interesse demonstrada por outros familiares (Cruz, 2012).

Independentemente dos motivos que estiveram na base da assunção da gestão ou propriedade dos negócios familiares pela nova geração, era necessário revitalizar uma empresa à qual estava associada uma marca dormente, à exceção da Ach. Brito, que

tinha um conjunto de marcas destinadas ao *mass market* com grande representatividade no seu volume de faturação, a serem alvo da concorrência agressiva das multinacionais e a entrarem em declínio, pelo que a hipótese de relançamento era imperativa. Pode-se dizer então que a razão primordial para a reanimação das marcas era a sobrevivência dos negócios. É provável que a questão de lançar uma marca nova nem se pôs, em parte por se perder todo o investimento prévio feito e o reconhecimento e fidelidade de alguns clientes (Bellman, 2005; Kapferer, 2008; McDermot, 2008; Thomas e Kohli, 2009), mas também pela marca nova não ter a tradição associada que a marca ou as marcas destas empresas familiares tinham.

Em relação ao motivo pelo qual escolheram uma estratégia mais retrospectiva para o relançamento, notaram-se duas grandes justificações, também elas inovadoras do ponto de vista teórico. Por um lado, as empresas estudadas passaram por situações menos otimistas, como se viu, pelo que existia a questão do constrangimento de recursos.

“Porque quando nós não temos muitas coisas disponíveis, nós olhamos para aquilo que está disponível. Em vez de nos focarmos naquilo que eram as nossas limitações, focamo-nos naquilo que estava disponível no momento, e a história, o passado, o património, são coisas que faziam parte da organização e que de um momento para o outro eram as ferramentas que nós tínhamos” (JVA à própria, 2013)

Fruto das circunstâncias, na Viarco houve então um enfoque naquilo que estava disponível internamente. Isto parece remeter para uma postura *resource-based* (e.g. Grant, 1991) dado o interesse nos recursos e competências da empresa como base da estratégia. O passado da empresa pode ser visto como contendo um *mix* de recursos tangíveis e intangíveis e de competências (Grant, 1991; Johnson et al., 2009), visto incluir não só as instalações e os equipamentos legados, mas também o conhecimento adquirido do sector e do mercado, a habilidade e mestria dos trabalhadores aprendidas e transmitidas ao longo dos anos, a imagem e recordação da marca presente nas mentes dos consumidores, bem como a combinação de alguns destes recursos por exemplo em processos mais tradicionais. É algo que se tem sem necessidade de grande investimento e que podem ser as “ferramentas” para encontrar capacidades distintivas (Johnson et al., 2009) e dar nova vida ao negócio. Mais do que responder a uma tendência de mercado, é encontrar uma nova relevância ou posicionamento para aquilo que já se fazia e

procurar novas formas de competir. A título de exemplo, a inovação verificada na Viarco em termos de produto, como a linha ArtGraf, é conseguida graças aos equipamentos antigos, elementos emblemáticos que procura comunicar convertendo a fábrica num museu, e provavelmente à experiência dos trabalhadores, que conseguem adaptar as máquinas às novas exigências do produto.

Também José Fernandes mencionou a questão da falta de recursos financeiros, o que terá suscitado uma postura similar, que pode ser exemplificada com o seguinte:

“[C]hego à empresa, fazemos uma análise dos recursos humanos, dos equipamentos e faz-se uma análise de mercado para saber onde nos podemos posicionar (...) Essa análise permitiu-nos perceber que no curto/médio prazo era possível encetarmos um processo de internacionalização com produtos de valor acrescentado e que a concorrência não fazia. Daí que tivéssemos ido buscar aos nossos acervos históricos – porque a nossa empresa teve uma litografia durante muitos anos – uma série de recursos que estavam parados e que são genuínos (...)”(JF *in* TheCompetinov, 2009a)

Uma vez mais, os constrangimentos favoreceram o aproveitar do que se tinha internamente. A par desta análise interna, o estudo da envolvente auxiliou a definição de um posicionamento estratégico distintivo (Johnson et al., 2009). O passado e tudo o que nele está encerrado pode ser de facto uma fonte importante de diferenciação (Brown, 2005), de tal modo que na altura do relançamento da Ach. Brito, os produtos da marca Claus Porto, utilizados, como se viu, para revitalizar a gama *mass*, surpreenderam o mercado pela sua tendência inovadora. As embalagens desenhadas na antiga litografia aliadas a sabonetes produzidos de forma tradicional, permitiram a construção de uma oferta diferenciada e autêntica, características que consideram essenciais.

Outra questão que parece ter pesado na decisão da Ach. Brito regressar às origens no seu relançamento, foi a constatação que a sociedade contemporânea “está carente de valores, de referências (...), daquilo que é mais importante para o ser humano e portanto tem que haver um recentrar do olhar dos clientes e das pessoas em geral nestes valores, nesses princípios” (JF *in* Ach. Brito, 2012a). Tal predisposição verificada, talvez suscitada por um ambiente cultural cada vez mais caótico (Brown et al., 2003b), pode alimentar a nostalgia, já que, de acordo com estudos na área da psicologia, esta emoção constitui um recurso fundamental e servirá como uma fonte importante de significado

para as pessoas (Routledge et al., 2012) face a grandes mudanças ou descontinuidades (Sedikides, Wildschut, Gaertner, Routledge e Arndt, 2008). Routledge et al. (2011) referem ser esta a razão pela qual o retro será bem-sucedido junto do público, visto proporcionar estes significados e referências que escasseiam atualmente através de experiências de consumo. É notório, então, que na Ach. Brito houve alguma sensibilidade a estas carências e que procuraram endereçá-las de algum modo, contudo salienta-se sem dúvida a questão da falta de recursos financeiros que alimentou a busca de soluções económicas e criativas para saírem da situação em que estavam, pois foi um tema que sobressaiu na reunião com José Fernandes.

Já no caso da Arcádia e da Paupério, a motivação primordial de usar uma estratégia baseada no seu passado parece estar associada com o desejo de manter a tradição e o legado dos seus antecessores, o que se reflete numa resistência de mudar o modo como os produtos são obtidos, por exemplo, e que, aliada a uma situação menos favorável do ponto de vista do negócio, exige a busca por um novo posicionamento. No fundo valoriza-se também o que existe internamente, contudo o *driver* principal é outro.

“[A] Arcádia durante muito tempo foi uma empresa entre aspas parada no tempo (...) O meu pai era uma pessoa muito tradicional e portanto recordo-me que sempre que se queria mexer qualquer coisa ou fazer qualquer coisa de diferente ele dizia ‘Porque é que havemos de fazer diferente? Há trinta anos que fazemos assim. Porque é que agora vamos mudar?’ E também foi esse um pouco o legado que nos deixou e eu sempre pensei que se nós temos produtos como os chocolates e as amêndoas, que resistiram ao longo de dezenas e dezenas de anos, mantendo uma procura e sendo produtos reconhecidos, de facto é porque devem ser bons produtos, porque senão as pessoas já os tinham deixado de consumir” (JB à própria, 2013)

João Bastos conserva o legado do pai porque acredita na qualidade dos produtos que se reflete na manutenção da procura e reconhecimento por parte dos clientes. Conservar este legado implica manter as receitas e o método mais artesanal de produção. Tal envolve encontrar na atualidade uma nova relevância e diferenciação (Kapferer, 2008). Constatou-se então que o passado é “o principal ativo” detido (JB à própria, 2013). A sua história, a sua tradição, as suas receitas e métodos artesanais, assim como os seus produtos de qualidade, permitem à Arcádia diferenciar-se “de uma cafetaria, de uma

confeitaria ou de uma chocolataria que abriu ou pode abrir as portas amanhã” (JB à própria, 2013), ditando o seu posicionamento retrospectivo.

De igual modo, Eduardo Sousa Figueira mostrou resistência em automatizar a sua linha de produção de bolachas e biscoitos, sob pena de alterar as receitas originais, que considera de qualidade superior, para além do sacrifício financeiro exigido.

“[O] produto que nós fabricávamos por métodos artesanais ou semi-artesanais, não tem nada a ver com o produto resultante de um processo automático. É completamente diferente. A única coisa que se assemelha é o formato. A textura, o sabor, o paladar, são completamente diferentes (...) [O produto original] sei que é bom. Aquele vendo. Este que eu vou lançar aqui na nova linha automática, não sei se vai vender. E eu aqui vou ter seiscentos quilos que sei que não chegam para abastecer o mercado, ali vou ter seis toneladas, que se calhar vou ficar com cinco no armazém” (ESF à própria, 2013)

Para além disso, mantém outro tipo de práticas, como por exemplo contratar sobretudo mulheres para moldar as massas porque “[s]e os nossos antepassados desta empresa, no seu auge, já chegaram a ter mais de cem pessoas ao seu serviço e se mais de 80% das pessoas eram mulheres, é porque o trabalho exigido aqui é melhor feito pelas mulheres, não tenhamos dúvidas” (ESF à própria, 2013). Deste modo, visto terem um “produto diferenciado que quase ninguém fabrica, não há imitações porque é um tipo de produto que não permite produções maciças” (ESF à própria, 2013), admitem ter-se valido dessa característica distintiva, favorecendo igualmente um posicionamento retrospectivo.

Relativamente a este tópico, Sharma (2004) refere ser necessário incorporar o papel das crenças familiares e da cultura organizacional para perceber os processos de decisão estratégica nas empresas familiares, já que estas decisões são altamente influenciadas por valores familiares, modos de pensar obtidos pela socialização com a família e por tradições (Hall et al., 2006; Sharma et al., 1997). Alguns destes valores são tomados como garantidos, não sendo geralmente questionados (Hall et al., 2006). De facto, ao analisar a cultura organizacional da Arcádia e da Paupério, percebe-se que o objetivo fundamental destas empresas é a entrega de produtos de qualidade aos seus clientes. Este objetivo foi-se mantendo no negócio familiar e, como se viu acima, parece estar relacionado com a manutenção das técnicas e dos métodos mais artesanais. A crença de que os produtos obtidos de acordo com o método prevalecente são superiores pode ter

sido inculcada pelos próprios fundadores, cujo impacto na cultura organizacional se perpetua mesmo após o seu mandato (Sharma, 2004), ou por antecessores mais próximos que, à semelhança de alguns consumidores (Thompson et al., 1994) preferem os produtos tradicionais em detrimento daqueles obtidos por processos mais automatizados.

“[N]ós ouvimos frequentemente ou pelo menos vulgarmente dizer-se que antigamente é que era bom. Temos essa noção. E de facto nalguns produtos que consumimos atualmente nota-se que a qualidade é inferior (...) [Antigamente] era tudo feito com mais calma, com mais paciência, com mais carinho. O produto final era efetivamente um produto de qualidade” (ESF à própria, 2013)

Houve então um perpetuar daquilo que já era feito, acompanhado por uma tentativa de encontrar uma nova relevância atual e diferenciação (Kapferer, 2008), como foi dito, com um posicionamento distintivo baseado no passado e transportando os “produtos para os tempos de hoje” (JB à própria, 2013) ou recriando “imagens retro de décadas passadas, do século passado” para mexer “com a nostalgia das pessoas” (ESF à própria, 2013), o que neste último caso parece remeter para alguma atenção às tendências atuais. Desta forma, surgiu aqui um conjunto de justificações que parecem ter regido a escolha de uma estratégia de retro branding e que não estavam ainda registados em literatura relativa ao tema. Começou-se por determinar o motivo pelo qual se relançaram as marcas. Uma vez que os casos estudados detinham marcas dormentes com um grande peso no seu volume de faturação, sugeriu-se que a razão primordial de reanimação da marca foi a necessidade de realizar o *turnaround* do negócio. Por outro lado, o facto destas empresas estarem na família dos atuais gerentes ou proprietários há algum tempo, terá suscitado o trabalho de revitalização em detrimento, por exemplo, do desmantelamento do negócio.

De seguida procurou-se saber porque é que este relançamento teve uma natureza mais retrospectiva, ou seja, porque se usou o retro marketing para chamar de novo a atenção à marca. Por um lado, verificou-se que empresas com grandes constrangimentos tendem a valorizar o que têm internamente, no sentido de encontrar não limitações, mas características distintivas que podem proporcionar vantagem competitiva e dar nova vida ao negócio, o que parece associar-se a uma postura *resource-based* (Grant, 1991). Por outro lado, verifica-se uma influência muito grande do legado familiar (Hall et al.,

2006; Sharma et al., 1997) nalgumas escolhas estratégicas, o que motiva a preservação, por exemplo, de processos produtivos mais tradicionais e dos produtos daqui resultantes. Em ambos os casos a dimensão interna assume uma grande importância na definição do posicionamento e se constata que o passado da empresa pode encerrar elementos importantes de diferenciação (Brown, 2005). Mais do que seguir uma tendência, verifica-se a existência de um conjunto de *drivers* internos que suscitaram a implementação do retro branding.

Assim, é possível elencar um conjunto de proposições, as quais poderão ser acrescidas às razões definidas para justificar a escolha do retro branding:

Proposição 1: A necessidade de manter o negócio vivo influencia positivamente a escolha de uma estratégia de retro branding

Proposição 2: O constrangimento de recursos pode influenciar positivamente a escolha de um posicionamento retrospectivo

Proposição 3: O desejo de manter o legado familiar pode influenciar positivamente a escolha de um posicionamento retrospectivo

5.1.1. A influência da cultura organizacional

Uma vez que a cultura organizacional tem algum peso na definição do caminho estratégico (Johnson et al., 2009), procurou-se determinar a importância conferida ao passado e à história da empresa, já que o retro branding tem uma natureza intrinsecamente retrospectiva e a literatura é omissa quanto à especificidade própria da cultura de uma organização que adote esta estratégia.

Nestas organizações, o passado e a história das empresas são muito importantes, ainda que nalguns casos não se faça referência a esta questão enquanto valor no qual assenta a cultura organizacional. A título de exemplo, na Fábrica Paupério e na Arcádia existe uma ênfase grande na qualidade:

“Depois [a cultura da empresa] assenta num outro pilar fundamental, isto é, em termos de qualidade é uma empresa que tem mantido, ao longo deste tempo

todo, as receitas primitivas, o mais primitivo possível (...) A nossa preocupação é a satisfação dos clientes, dos nossos consumidores” (ESF à própria, 2013)

“[O]s valores em que a Arcádia assentou são sempre valores de qualidade, de ter produtos de excelência, de usar as melhores matérias-primas” (JB à própria, 2013)

Estes valores mantiveram-se na empresa ao longo de gerações, constituindo de algum modo uma tradição familiar que se transmite aos sucessores (Hall et al., 2006; Sharma, 2004; Sharma et al., 1997). A entrega da qualidade está associada à manutenção das receitas e dos métodos de fabrico tradicionais, em parte porque se constata que apesar das dificuldades continuam a ter clientes fiéis, mas sobretudo porque os antecessores transmitiram esse legado, como se viu. Então estes valores, estas crenças e os próprios processos produtivos, que constituem práticas que com o tempo se enraizaram na cultura destas empresas, tornando-se dados adquiridos, influenciaram a escolha da estratégia (Johnson et al., 2009; Schwartz e Davis, 1981), já que criaram alguma resistência no decisor a mudar e obrigaram a busca por uma nova relevância e diferenciação (Kapferer, 2008), o que ditou o posicionamento retrospectivo.

Ainda que de forma implícita, nota-se a valorização do passado pelo respeito deste legado. Outras ações mais perceptíveis, como por exemplo a preocupação de ter as imagens dos antecessores no escritório, demonstrada por Eduardo Sousa Figueira, ou a existência de recortes de jornais datados da abertura da Arcádia, mencionada por João Bastos, ou a própria implementação da estratégia, demonstram que a história da marca é muito importante nestas empresas.

Já na Viarco, a valorização do passado é mais explícita:

“Aquilo que nos interessa é preservar o conhecimento, preservar o património, preservar a identidade. Utilizar efetivamente esse mesmo conhecimento para, juntamente com as pessoas com que nos relacionamos, criar produtos de valor acrescentado, que permitam a transmissão desses valores e desse momento que nós vivemos cá” (JVA à própria, 2013)

Existe aqui a questão da preservação do património e da identidade. Os equipamentos são vistos como “arqueologia industrial” e acredita-se que “alguns segmentos de mercado entendem a Viarco como sendo um património também seu”, pelo trabalho que esta empresa tem feito e porque o “lápiz da escola primária” é um objeto “muito íntimo

das pessoas” (JVA à própria, 2013). O passado é então algo partilhado, faz parte de um plano maior que é a história portuguesa. Uma das materializações destes valores foi a conversão da fábrica num “museu”, inserido no âmbito do roteiro de turismo industrial de São João da Madeira (Costa, 2012).

Ao contrário da Arcádia e da Paupério, nas quais se nota um perpetuar, a partir de certo ponto, dos valores nos quais assenta a cultura, na Viarco o trabalho de valorização do passado e do conhecimento começa a ser feito a partir de 2005/06 (JVA à própria, 2013). Ainda que não exista esta informação relativamente à Ach. Brito, nota-se hoje um esforço de preservação do passado, por exemplo, com a recolha do acervo histórico da empresa:

“O passado, para nós, faz parte da nossa história e nós queremos preservá-lo. Queremos mais do que isso e temos vindo a fazer até no acervo histórico da empresa, a comprar coisas, a trocar coisas, são-nos oferecidas coisas. Temos vindo a enriquecer o nosso património” (JF à própria, 2013)

Talvez nestas duas últimas empresas, o trabalho de revitalização pretendido, alimentado por uma estratégia de valorização do passado, tenha ditado uma nova postura nas organizações. O peso da cultura organizacional aqui parece influenciar mais a implementação, no sentido de encontrar um *fit* com a estratégia e produzir os comportamentos desejados (Schwartz e Davis, 1981), do que a própria escolha estratégica, já que se tiveram em conta questões práticas de constrangimento de recursos financeiros, como foi visto. Salvaguarda-se a eventualidade de no passado a história das empresas ser já valorizada, visto terem alguma antiguidade e estarem também associadas à história familiar dos proprietários, contudo, à semelhança do que se verifica na Arcádia e na Paupério, esta valorização não se encontrar definida como valor cultural.

Nas empresas estudadas, este espírito de reconhecer o passado e preservá-lo pode ser também adquirido pelos colaboradores mais novos. O facto de se ter uma organização mais ou menos rejuvenescida parece não ter influência nesta questão. A título de exemplo, na Ach. Brito, a celebração do seu nonagésimo quinto aniversário foi pensada e organizada pelos colaboradores mais novos. Na Viarco acredita-se que os colaboradores mais novos veem o passado da empresa “com muito orgulho”, o que se

reflete nas ações da empresa, como as exposições que realiza, “que representa muito desse gosto que a empresa tem de si própria” (JVA à própria, 2013).

Convém referir que uma ênfase cega no passado e naquilo que são as práticas habituais da empresa pode ser prejudicial. É necessário perceber que o mercado é dinâmico, o que exige um esforço constante de adaptação para não se ficar para trás (Johnson et al., 2009).

“[T]emos um lema que é ‘Preservar o passado. Estimular o presente. Desafiar o futuro’ (...) ‘Estimular o presente’ significa picarmo-nos uns aos outros. O que é que vamos fazer? Vamos fazer mais, vamos fazer melhor. Isso sempre com os olhos postos na frente, desafiando o futuro. Nós queremos continuar, não queremos morrer. Temos cento e tal anos, queremos ter outros cento e tal” (JF à própria, 2013)

De igual modo, o desejo de criar produtos de qualidade ou de maior valor acrescentado, patente nas outras empresas, pode ser um fator crucial para atrair e fidelizar os consumidores. No entanto, é preciso continuamente auscultar as suas necessidades e descobrir novas formas de os agradar, motivando inovações não só induzidas pela procura, mas criadas pela própria empresa, para evitar um enfoque muito grande nos produtos atuais e cair de novo numa fase descendente (Kapferer, 2008; Lambin, 2000). A título de exemplo a Viarco passou daquilo que era o seu *core business*, o *office* escolar, para segmentos de maior valor acrescentado, dedicados aos profissionais das artes e a produtos de *design* e tendência, graças à busca constante por inovações e ao seu espírito de porta aberta.

Finalmente é sempre bom referir que garantir um ambiente de trabalho saudável é fundamental (Gomes et al., 2008) para que o restante aconteça com naturalidade:

“[A empresa] tem procurado ao longo destes tempos, e continua a procurar, manter uma simbiose perfeita entre os responsáveis pela gestão e os colaboradores, no sentido de termos colaboradores satisfeitos. Já chegamos à conclusão, eu, bem como os meus antecessores e provavelmente os meus seguidores vão partilhar a mesma opinião, de que se tivermos colaboradores satisfeitos, alegres, se os pudermos ajudar na resolução dos seus problemas, quer problemas familiares de diversa espécie, emocionais, financeiros, lucraremos todos com isso” (ESF à própria, 2013)

“[O]utra coisa muito importante que é valorizar as pessoas. Não há empresas sem pessoas. Isto é um dado assente e é comum dizer-se, mas para nós isso é muito importante. As pessoas estão aqui muito tempo, têm que se sentir bem, têm que se sentir realizadas, têm que ser recompensadas pelo seu trabalho (...) É também deixar que a Carla, que está aqui há um mês e não é funcionária da empresa, está a fazer um estágio, esteja no posto de trabalho, interaja com as pessoas de uma forma aberta, se sinta realizada, possa trazer ideias, possa dizer o que é que quer fazer. Que cresça” (JF à própria, 2013)

Assim pode-se dizer que o passado destas organizações é valorizado, não só pelos decisores, mas também pelos restantes colaboradores. Na Arcádia e na Paupério, nas quais se verifica um perpetuar dos valores de qualidade e da crença de que os métodos prevaletentes conseguem entregá-la, nota-se um impacto maior da cultura organizacional na escolha da estratégia (Johnson et al., 2009; Schwartz e Davis, 1981). Aqui uma das formas de valorizar o passado é manter vivo esse legado. No caso da Viarco e talvez da Ach. Brito, onde se inclui explicitamente a valorização do passado como pilar cultural, parece ter havido uma preocupação em ter um ajuste entre a estratégia e a cultura organizacional (Schwartz e Davis, 1981) na altura do relançamento, pelo que a sua influência terá um peso maior na implementação. Salvaguarda-se, contudo, a eventualidade de no passado estas duas últimas empresas valorizarem já a sua história, ainda que não fosse uma dimensão declarada da cultura organizacional.

Proposição 4: Uma cultura organizacional que valorize o passado influencia positivamente o retro branding

É importante notar ainda que este princípio pode pactuar com outro tipo de objetivos, em vez de se considerar um pilar único e absoluto. A ênfase no familiar e naquilo que são as práticas habituais da empresa pode ser perigosa e toldar a visão estratégica da empresa (Johnson et al., 2009), pelo que é essencial encontrar um equilíbrio entre o respeito pelo passado e a atenção por aquilo que o presente oferece e o futuro encerra.

5.1.2. A natureza dos processos produtivos

Quanto aos processos produtivos utilizados numa estratégia de retro branding, nada existia em literatura em relação a esta temática. O desejo de aprofundar esta questão prendeu-se inicialmente com o facto de alguns consumidores associarem as marcas e produtos retro a uma altura em que o fabrico era cuidado, na qual havia uma ênfase muito grande na qualidade e na durabilidade dos objetos (Thompson et al., 1994; Lowe, 2002), por oposição aos produtos atuais, mais massificados e facilmente descartáveis. Sabendo que no passado se usavam métodos mais tradicionais, por vezes com grande componente manual, especulou-se se faria sentido criar esta associação em relação a produtos com aspeto antigo obtidos por processos completamente automatizados, pelo que surgiu o interesse de avaliar o que existia.

Após a realização do estudo percebe-se que os recursos e competências internos (Johnson et al., 2009), sobretudo em termos produtivos, foram instrumentais na escolha do posicionamento estratégico, tendo sido valorizados enquanto constituintes do passado destas empresas e elementos importantes de diferenciação. Por outro lado, serviram de suporte à implementação da estratégia, já que fornecem o *output* alvo de comercialização.

Interessa então estudar a sua natureza. Para os efeitos do presente estudo, considera-se um processo mais tradicional aquele que recorre a maior componente manual e eventualmente a maquinaria mais antiga, tendo-se mantido de algum modo inalterado a partir de certa fase na vida da organização, por oposição às modernas linhas de produção, com elevado grau de automatização e funcionamento ininterrupto. Uma análise da área de fabrico das empresas estudadas, quer por observação direta, quer pela avaliação de imagens e vídeos disponibilizados *online*, e a sua comparação com processos mais automáticos, permitiu concluir existe uma diferença entre os processos produtivos dos casos estudados e as modernas linhas.

Na Arcádia a confeção dos chocolates e amêndoas é ainda feita de forma artesanal (JB à própria, 2013; Essência do Vinho TV, 2012; Pelicano, 2010) por oposição a uma linha moderna, na qual o trabalho manual é mais limitado e pontual (e.g. TRR56, 2010b). Nas outras empresas já se nota um maior grau de mecanização, contudo existem ainda parcelas do trabalho executadas exclusivamente à mão, como por exemplo o acondicionamento ou embalamento de alguns produtos. Por outro lado, visto os

equipamentos na Paupério e na Viarco serem mais antigos – o último registo de aquisição de máquinas na Paupério data de 1953 (Câmara Municipal de Valongo, 2006) e na Viarco é possível ainda encontrar equipamentos com mais de cem anos – é natural verificar que uma parte do processo se imobilizou temporalmente nas práticas do passado. A título de exemplo estes métodos exigem uma componente humana superior que por vezes limita-se ao trabalho de introduzir a matéria-prima ou o material em curso na máquina, ou ao encaminhamento do *output* de uma secção para a seguinte, contudo é possível também verificar algum trabalho repetitivo, por exemplo na produção do *wafer* na Paupério (Moura, 2013) ou na secção de arredondagem na Viarco (Anexo 2.1.). Quando se comparam estes dois processos (ver ainda Pereira, 2012a; RTP, 2012) com uma linha moderna (e.g. 1001HowItsMade, 2013 a b; Noure, 2012; TRR56, 2010b), as disparidades são evidentes.

Na Ach. Brito já existe um maior grau de modernização (Ach. Brito 2011 a b), que provavelmente foi ocorrendo à medida que as exigências produtivas aumentavam.

“Há um misto entre as modernas tecnologias – temos aqui hoje equipamentos de ponta – com aquilo que foi o passado e a forma mais artesanal de produção de sabonete” (JF *in* Ach. Brito, 2011b)

Comparando-o com uma moderna linha (e.g. Seahock, 2009) é possível verificar algumas semelhanças, apesar da escala ser mais reduzida. Contudo é possível encontrar ainda cunhagem manual e um processo aparentemente mais antiquado na recém-adquirida Confiança (Ach. Brito, 2013).

A modernização ocorreu também nalguns pontos da Arcádia e da Paupério. Para além de se terem implementado “processos modernos de higiene e segurança alimentar” (ESF à própria, 2013) e, dadas as exigências atuais, se terem convertido os fornos a lenha em fornos alimentados a gás, na fábrica Paupério:

“[F]omos alterando ou modernizando as máquinas que foram suscetíveis de modernização sem implicar perda de qualidade da produção. São normalmente máquinas que estão à saída, isto é, no embalamento. Nós fomos modernizando a forma de embalar, fomos adquirir máquinas que nos permitem embalar mais rapidamente. Uma parte do produto. Porque nós continuamos a fabricar biscoitos que não conseguem ser embalados automaticamente” (ESF à própria, 2013)

Na Arcádia foram adquiridas máquinas que derretem o chocolate e o arrefecem logo de seguida, por forma a assegurar as condições ideais para ser processado (Essência do Vinho TV, 2012). Apenas na Viarco é notório que houve maior manutenção dos equipamentos antigos, em parte porque existe um esforço de preservação do património que é tido como “arqueologia industrial”, mas também porque:

“[Os equipamentos] são muito importantes para nós para o desenvolvimento de produto e isto porque não há tecnologia associada, ou seja, as mudanças de ferramenta são fáceis. Nós próprios podemos produzir ferramentas cá dentro para testar coisas, o que significa que o facto de termos equipamentos antigos em alguns pontos da fábrica, funciona muito mais em nosso favor, no sentido da experimentação, do que uma coisa negativa” (JVA à própria, 2013)

É interessante notar então que na Viarco, a inovação que ocorreu em termos de produtos foi possibilitada pela flexibilidade proporcionada pelos seus equipamentos antigos.

Existe portanto alguma distinção entre os modernos processos e aqueles apresentados pelas empresas em estudo, contudo os graus variam. Na Ach. Brito é possível encontrar máquinas que realizam tarefas semelhantes às modernas linhas, apesar de apresentar embalamento e cunhagem manuais nalguns produtos e um processo aparentemente antiquado para o sabão azul da Confiança. No extremo oposto, a Arcádia mantém uma confeção artesanal de chocolates e amêndoas, tendo no entanto introduzido uma inovação no tratamento prévio do chocolate.

Apesar de Lehu (2004) identificar como causa potencial de envelhecimento de uma marca a presença de equipamentos e processos obsoletos, incapazes de lidar com os *standards* atuais, nos casos estudados a reanimação e relançamento das marcas alicerçaram-se em métodos produtivos que para alguns provavelmente integram esta classificação. A presença deste tipo de processos na altura do relançamento ditou um posicionamento mais retrospectivo, entrando em linha de conta com aquilo que foi dito sobre a visão *resource-based* da estratégia (Grant, 1991). A dimensão interna tem de facto um impacto muito grande na definição do caminho estratégico a seguir e pode conter características únicas (Johnson et al., 2009), como a história e tudo aquilo que o passado da empresa legou, que criam uma separação muito grande entre as empresas que já laboram há muito tempo e aquelas que procuram posicionar-se de forma similar sem ter ainda um longo percurso histórico associado.

Proposição 5: A existência de processos produtivos mais tradicionais pode influenciar positivamente o retro branding

5.2. Condições prévias à definição e implementação da estratégia

É referido em literatura que a realização de uma auditoria à marca pode ser necessária antes de a reanimar, sobretudo para determinar se esta hipótese é mais atrativa do que lançar uma marca nova (Thomas e Kohli, 2009). Este conselho parece dirigir-se mais a empresários que decidam adquirir uma marca dormente (Bellman, 2005), pelo que importa determinar a viabilidade do investimento, algo que não se aplica aos casos estudados. Deve-se notar, contudo, que José Fernandes realizou uma análise interna à empresa e uma análise externa quando chegou à Ach. Brito (JF *in* TheCompetinov, 2009a). É possível que se tenha tido em atenção algumas fontes de valor da marca, sobretudo a atividade comercial (Kapferer, 2008; Keller, 1999), já que se analisou o volume de faturação de cada gama. Tal análise terá sido útil para o novo gerente se inteirar da situação, tomar maior conhecimento do negócio, entender quais as ferramentas que tinha e delinear a estratégia. De resto, a súmula do percurso da Paupério feita por Eduardo Sousa Figueira, assim como a da Arcádia feita por João Bastos não incluem esta referência. Provavelmente sabia-se de forma natural que era necessário fazer alguma coisa para combater o declínio e quais as opções de conduta ao seu dispor, dado o conhecimento prévio da marca e do próprio negócio. Contudo talvez pela natureza geralmente informal da estratégia nas empresas familiares (Hall et al., 2006), as devidas ações foram tomadas sem necessidade de um planeamento e uma análise formalizados. Então, a realização deste tipo de análise pode ser um passo importante para novos quadros destacados que não tiveram contacto prévio com a marca ou com o negócio, dada a necessidade de os conhecer melhor e perceber qual a forma mais indicada para reanimar a marca.

Pode-se associar esta questão à segunda exigência formulada relativa à preparação da equipa de gestão ao novo desafio (Bellman, 2005). De facto, parece aqui ser relevante o conhecimento da história da marca, do negócio e da forma como este evoluiu, no sentido de antecipar a reação e comportamento dos clientes às opções estratégicas disponíveis, bem como a resposta dos concorrentes, e detetar aqui os fatores chave de sucesso. Na Ach. Brito o conhecimento adquirido permitiu concluir que não era com a

gama *mass* que chamariam de novo a atenção do público ou que conseguiriam competir com as grandes multinacionais, mas com produtos distintivos e apelativos, com um foco nos seus métodos de fabrico históricos, credibilizando a promessa com o embalamento manual. Na Viarco sabia-se que tinham de criar uma nova ideia, para além da sua associação com o mercado escolar. O projeto Viarco Express foi então instrumental, não só para suscitar a nostalgia relativa ao lápis da escola primária, mas para mostrar que existe uma preocupação em acompanhar o público na idade adulta (Lapisviarco, 2012) e que o lápis que se levava para a escola pode ser um instrumento para criar obras de arte, incitando a “capacidade criativa” e a hipótese de reinvenção na companhia desta marca (JVA à própria, 2013). Para além da necessidade de conhecer o negócio, útil, como foi dito, para antecipar tendências, a capacidade visionária dos gestores destas empresas em detetar os fatores chave do sucesso e levar a cabo uma reanimação bem-sucedida, foi também essencial. Na Arcádia levou-se a marca ao consumidor quando a baixa portuense perdeu importância, ao criar pontos de venda em centros comerciais, numa primeira fase, enquanto se mantinha a promessa de qualidade e a evocação dos bons momentos associados à confeitaria e aos seus bombons. Na Paupério detetou-se a emergência do mercado *gourmet* como hipótese de colocação dos seus produtos distintivos, que não podiam competir com as marcas presentes na grande distribuição. Deste modo pode-se formular a seguinte proposição:

Proposição 6: O conhecimento da marca e do negócio influencia positivamente a implementação da estratégia de retro branding

A marca deve também ter sido conhecida pelos consumidores, apesar de dormente na sua memória (Brown et al., 2003 a b) após o declínio. De facto em todos os casos parece existir notoriedade espontânea (Brito, 2010; Kapferer, 2008) no passado, tendo as marcas constituído uma referência importante para algumas gerações (Brown et al., 2003 a b), ainda que o alcance possa ser diferente.

“Eu acho que a marca foi muito conhecida. Eu diria mundialmente conhecida. Mas fundamentalmente foi nacionalmente conhecida, porque nós estivemos desde Miranda do Douro até Tavira, portanto nós chegamos ao país inteiro (...) Nós estivemos nas ex-colónias, nós estivemos na África do Sul, nós estivemos

no Brasil. Nós a nível nacional estávamos pelo país inteiro e eramos de facto a fábrica que expunha nas feiras nacionais, nas feiras internacionais e tínhamos de facto notoriedade” (ESF à própria, 2013)

É visível o alcance que a Paupério tinha antes do 25 de Abril. Também a Ach. Brito tinha relevância nacional, demonstrada sobretudo pela atenção dada por figuras reconhecidas no panorama português, como o rei D. Manuel II, o presidente Américo Thomaz, Gago Coutinho e Sacadura Cabral (JF à própria, 2013).

“[S]e nós nos reportássemos à trinta, quarenta anos atrás, a marca tinha efetivamente notoriedade. Inclusivamente fazia publicidade. Teve inclusivamente uma publicidade na televisão por um curto período de tempo, julgo eu que no início da década de 80, o que significa que a empresa tinha capacidade financeira para fazer este tipo de ações e provavelmente havia um mercado que estava absolutamente estável e as pessoas compravam, assumiam, etc.” (JVA à própria, 2013)

A Viarco era de igual modo conhecida, para além de ter sido a companhia de muitas crianças na sua ida à escola, tendo ficado na memória como o lápis da escola primária. Enquanto funcionava como confeitaria, a Arcádia servia como um “ponto de encontro” (JB à própria, 2013) da sociedade portuense, era uma escola de referência para pasteleiros e ainda proporcionava serviços de *catering* em casamentos, batizados, inaugurações de barragens e eventos que reuniam no norte figuras ilustres como o Presidente da República ou, numa ocasião, a rainha de Inglaterra.

Por norma, com o declínio das marcas a sua saliência ou a capacidade da marca ser facilmente evocada perde-se (Kapferer, 2008). Elas não são, contudo, apagadas das memórias dos consumidores e são reconhecidas quando são vistas novamente, sobretudo quando apresentam esta preponderância no passado.

“Muita gente pensou que quando se fechou a confeitaria, a Arcádia fechou, acabou. Quando passou ali no NorteShopping e viu ali a Arcádia disse ‘Mas o que é que aconteceu? Afinal não foi bem assim’ Porque muita gente não sabia que esta pequena loja se abriu” (JB à própria, 2013)

“[A] Paupério começou a entrar no seu período mais decadente, começou a entrar em declínio e ficou durante vários anos quase que a hibernar. Hibernou durante alguns anos. Continuava em atividade, mas sem ir a feiras, sem ir a

eventos, sem fazer publicidade, a tal ponto que, quando ressurgiu das cinzas, feito uma fênix renascida, as pessoas ficaram espantadas, admiradas ‘A fábrica Paupério ainda existe? Eu pensava que já tinha falido, que já tinha fechado’” (ESF à própria, 2013)

Isto poderá remeter para o conceito de notoriedade assistida (Brito, 2010; Kapferer, 2008), já que o reencontro com a marca suscita uma rede de memórias associadas. É por este motivo que muitos autores sugerem a reconstrução da notoriedade através da comunicação (Bellman, 2005; Kapferer, 2008; Thomas e Kohli, 2009).

Proposição 7: A existência de notoriedade espontânea no passado e assistida antes do relançamento influencia positivamente a implementação da estratégia de retro branding

Em literatura referia-se que a marca tem de ser relevante para o consumidor atual (Brown et al., 2003 a b) visto o argumento da nostalgia não ser suficiente para motivar a compra da marca (Cattaneo e Guerrini, 2012; Muehling e Sprott, 2004). Ainda que a importância destas marcas tenha diminuído face a alternativas mais recentes, todos os casos tinham associados produtos passíveis de utilização pelo consumidor atual, algo que se refletia, por exemplo, na manutenção de alguma procura antes do relançamento. Na definição e implementação da estratégia foi então necessário proporcionar novos argumentos de compra e criar um posicionamento distinto (Kapferer, 2008; Kotler e Armstrong, 2007), para suscitar de novo a adesão de um público mais alargado. Assim, antes de se relançar a marca, convém saber se o produto pode ainda ser suscetível de compra e posterior utilização, face aos hábitos e estilos de vida dos consumidores contemporâneos, sob pena de se levar a cabo um processo que pode não ter aceitação no mercado.

Proposição 8: A relevância atual para o consumidor influencia positivamente a implementação da estratégia de retro branding

Apesar de ser essencial garantir que a marca seja suscetível de compra e utilização pelo consumidor, a nostalgia ou a existência de memórias da marca carregadas de afeto

(Baumgartner et al., 1992) podem ser também importantes no estabelecimento de empatia com os clientes.

“[A]inda hoje muita gente conhece e tem muitas memórias acerca da Arcádia, porque eram os chocolates que o pai lhe trazia quando vinha de Lisboa ao Porto, porque eram os chocolates que levavam para a namorada... Enfim, muitas histórias à volta disso e é precisamente esses sentimentos que a nós nos interessa preservar e manter, porque são eles que fazem a força da marca” (JB à própria, 2013)

Outro exemplo é a lembrança da Viarco como a marca dos “lápiz da escola primária” (JVA à própria, 2013), algo que, dada a sua associação com a infância, pode suscitar nostalgia nos consumidores (Dickinson, 2006). De resto, isto parece acontecer da mesma maneira com as outras marcas, em parte pela sua preponderância passada, já que marcaram presença na casa de muitos consumidores portugueses ao longo do tempo.

Proposição 9: A evocação de nostalgia ou de memórias carregadas de afeto influencia positivamente a implementação de uma estratégia de retro branding

Para além destas questões que dizem respeito ao potencial intrínseco da marca enquanto candidata ideal para reanimação, é possível aludir a outras dimensões que podem ser definidas em termos de facetas da identidade (Kapferer, 2008) que a marca deverá conservar.

Por um lado, existe a questão da cultura. De acordo com Kapferer (2008) a uma marca está associada uma determinada cultura. Em todos os casos estudados se nota que as marcas têm um grande significado em termos de cultura nacional ou local e são indissociáveis da sua origem portuguesa, demonstrada, por exemplo, com a designação pública da sua proveniência no logótipo (ver Anexo 2.3. e 2.4.) ou no *site* (Ach. Brito, n.d. b; Viarco, 2013). Tal pode ser útil, numa primeira fase, para criar empatia com os consumidores nacionais, já que se comunica abertamente esta dimensão partilhada da raiz da marca. A título de exemplo, a Ach. Brito apelou ao orgulho nacional ao comunicar a projeção externa que a marca tinha. Considera-se então que a marca alvo de reanimação poderá ter um maior potencial de sucesso se estiver ligada a uma cultura nacional ou local.

Proposição 10: A ligação da marca à cultura nacional ou local influencia positivamente a implementação de uma estratégia de retro branding

Outra faceta da identidade da marca que parece relevante é a física (Kapferer, 2008). Em todos os casos se verificou que os seus produtos estiveram sempre associados à qualidade, mesmo antes do relançamento. O facto de terem entrado em declínio não se deveu à negligência de entrega deste benefício (Thomas e Kohli, 2009), mas à incapacidade de lidar com a concorrência, num contexto de perda das barreiras protecionistas pós 25 de Abril, ou à alteração dos hábitos dos consumidores. A evocação da saudade nos consumidores prender-se-á, também, com as memórias de utilização dos produtos: os sabores deliciosos dos bombons da Arcádia e dos biscoitos da Paupério, as fragrâncias e suavidade dos sabonetes da Ach. Brito e a leveza de escrita que se alcançava com os lápis Viarco. Assim, a imagem da marca (Kapferer, 2008) não foi danificada no passado com a perda da qualidade (Thomas e Kohli, 2009) e esta faceta mantém-se atualmente, para assegurar de forma contínua a satisfação dos clientes.

Proposição 11: A garantia da qualidade original influencia positivamente a implementação de uma estratégia de retro branding

Nem todas as facetas são exigidas para implementar o retro branding, mas podem ser úteis para definir o posicionamento (Kapferer, 2008). Por exemplo se se quiser associar a marca a um segmento de luxo, como a Claus Porto, é comum evocar a relação que o consumidor tem consigo próprio, em termos de autoimagem (Kapferer, 2008), dada a preponderância do valor simbólico da marca (Berthon et al., 2009).

Pode-se criar um quadro síntese, para tornar estes pontos mais visíveis:

Quadro 7. Súmula das condições prévias à definição e implementação do retro branding

Exigências para a gestão:

- Necessidade de conhecimento alargado da marca e do negócio em causa, passível de ser adquirido com estudo prévio

Características da marca:

- Notoriedade espontânea no passado e notoriedade assistida antes do relançamento
- Suscetibilidade de ser utilizada pelos consumidores contemporâneos
- Capacidade de evocação da nostalgia ou de memórias carregadas de afeto
- Ligação com a cultura nacional ou local
- Garantia da qualidade original

Fonte: Elaboração própria

5.3. Definição e implementação de uma estratégia de retro branding

A divisão desta secção segue a lógica definida no Quadro 4, contudo dos casos analisados constatou-se que em todos eles as estratégias eram emergentes e não deliberadas, pelo que havia uma simultaneidade na definição e implementação das mesmas.

5.3.1. Segmentação e penetração no mercado

Existia em literatura uma sugestão em relação a novos critérios de segmentação, que podiam ser úteis para captar audiências mais jovens e mais velhas no processo de relançamento da marca. Tal não se verifica na globalidade. No caso da Viarco, os critérios favorecidos parecem dizer respeito à utilidade funcional requerida do produto, visto a divisão feita incluir o *office* escolar, o segmento profissional, o da publicidade, assim como os recém-criados segmentos dos profissionais das artes e aquele a que se dirigem os produtos de *design* (Lapisviarco, 2012; Viarco, 2013). Já a parceria feita com A Vida Portuguesa para a reedição de embalagens antigas (Viarco, 2013) terá o intuito de endereçar os consumidores mais saudosos ou aqueles que se sentem atraídos por embalagens antigas. Não implica que sejam dirigidas a consumidores mais velhos, pois, como se viu, existem camadas mais jovens que se identificam com o passado

(Goulding, 2002). De resto, nas outras empresas parece existir uma atenção sobretudo a critérios etários (Keller, 1999), já que é referido que os clientes mais idosos são fiéis e que, portanto, o desafio será o de captar a atenção dos mais jovens, o que exige também algum conhecimento em relação aos estilos de vida e preferências desta última camada. De facto, verifica-se por exemplo uma adesão destas empresas às novas tecnologias da comunicação, como a internet, com a criação de *sites*, da compra *online* e com a entrada nas redes sociais, sobretudo no *Facebook*. Na Ach. Brito procura-se ainda estar onde os jovens estão, associando-se a eventos desportivos (ver Ach. Brito, n.d. a). Para além disso é provável que nesta última empresa se tenha em consideração distinções socioeconómicas, já que opera em três mercados distintos, o *mass*, o intermédio e o de luxo, lidando portanto com um público “muito transversal do ponto de vista económico-social” (JF à própria, 2013).

A divisão do mercado pode-se fazer de diversas formas e é comum verificar a combinação de múltiplos critérios (Kotler e Armstrong, 2007) para encontrar grupos cada vez mais homogéneos. Todavia, se o critério que se tinha anteriormente era já adequado e abrangia camadas etárias distintas, não haverá necessidade de o alterar. Além disso, para a Viarco não fazia sentido discriminar os consumidores apenas pela idade, já que a mesma faixa etária pode ter exigências de produto distintas. É interessante notar ainda a questão dos clientes mais velhos se manterem fiéis a estas marcas antigas, o que poderá estar relacionado com a sua fraca tendência para inovar e experimentar novos produtos e porque foram desenvolvendo uma ligação a estas marcas ao longo das suas vidas (Lambert-Pandraud e Laurent, 2010).

Proposição 12: Uma abordagem multicritério na segmentação que inclua critérios funcionais influencia positivamente a estratégia de retro branding

Bellman (2005) referia ainda que a reanimação devia ocorrer regionalmente numa primeira fase, em particular no último mercado onde se existiu, antes de relançar a marca a nível nacional. De facto, no relançamento da Arcádia houve uma fase inicial em que a abertura de lojas se restringiu à zona do Grande Porto, para depois se espalhar mais pelo território nacional, quer com lojas próprias, quer em regime de franquia. Também a Paupério está a construir a sua rede de estabelecimentos no Grande Porto,

contudo marca já presença em lojas *gourmet* e almeja internacionalizar-se se não prejudicar o abastecimento do mercado nacional (ESF à própria, 2013). Já os esforços da Viarco para se dar a reconhecer, envolveram numa primeira fase a realização de exposições que ainda que restringidas ao território nacional, ocorreram um pouco por todo o país (Viarco, 2004, 2009, 2013) e não apenas localmente. Com o lançamento da linha ArtGraf procurou-se ainda potenciar a adesão do mercado externo logo de início. Na Ach. Brito, a revitalização da gama *mass* foi conseguida em parte com a internacionalização da Claus Porto, lançada no mercado de luxo dos Estados Unidos da América.

“Se os nossos produtos tinham sucesso num mercado muito competitivo como o mercado americano, onde estão as grandes empresas, teriam de ter aceitação no resto do mundo e também em Portugal” (JF in TheCompetinov, 2009a)

Isto parece contradizer a sugestão dada. Este conselho constitui mera medida de precaução. Será mais fácil recomeçar regionalmente, no último sítio onde se existiu (Bellman, 2005), já que existe ainda reconhecimento por parte do público, tornando-se menos exigente para uma marca a ser revitalizada. Contudo, alguns casos desafiam a teoria. Na Ach. Brito fez-se a análise externa e interna e percebeu-se que o caminho da internacionalização era possível. Ainda que arriscada, foi uma decisão fundamentada e, em última análise, mostrou-se bem-sucedida. Deste modo, pode-se dizer:

Proposição 13: A escolha do mercado com base numa análise externa influencia positivamente a estratégia de retro branding

5.3.2. Gestão da marca e preço

A marca pode ser alvo de atualização, para se adequar aos consumidores contemporâneos. Esta adequação pode ocorrer ao nível simbólico e físico (Brown et al., 2003 a b). Para o efeito analisaram-se alguns elementos da identidade física, nomeadamente o logótipo, ou seja, a particularização escrita da marca, e o produto (Lindon et al., 2004). Como foi referido, em termos de identidade psicológica (Lindon et al., 2004), o que permite a sua adequação à modernidade sem desrespeitar as raízes da marca é o posicionamento (Kapferer, 2008). O posicionamento é então a proposta de valor da empresa, o lugar que se pretende ocupar nas mentes dos consumidores (Kotler

e Armstrong, 2007). Ao longo do tempo este “conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os consumidores têm” (Kotler e Armstrong, 2007: 180) relativamente aos concorrentes vai-se alterando, com ou sem ajuda dos profissionais de marketing. Será esta evolução que se pretende estudar.

Assim, no que toca o posicionamento é de facto notória a sua evolução, ainda que por vezes não seja planeada formalmente.

“Nós não temos uma estrutura funcional e organizacional que faça um planeamento do género ‘Vamos fazer um plano de marketing. Vamos fazer um plano de reposicionamento.’ Isto são coisas que acontecem de forma natural, gradual, informal” (JVA à própria, 2013)

Na realidade os consumidores não precisam da ajuda dos profissionais de marketing para fazer o posicionamento (Kotler e Armstrong, 2007). As diferentes manifestações da marca, como a sua comunicação, o que é dito dela, os seus produtos, contribuem para tornar mais nítida a sua identidade (Lindon et al., 2004) e criar nos consumidores um conjunto novo de impressões associadas (Kotler e Armstrong, 2007). Assim, na Viarco, a ideia dos consumidores terá alterado. Durante muito tempo esta marca esteve vocacionada para o mercado escolar. Eventualmente com a entrada da concorrência das multinacionais após o 25 de Abril, aliada ao fascínio que sempre houve por marcas estrangeiras, a sua percepção degradou-se, passando a “parente pobre da área” (JVA à própria, 2013). Contudo, a realização de exposições, esta atenção maior pela arte e pela história, o lançamento de produtos inovadores, quer em termos de tendência, quer para os profissionais das artes, a sua maior relevância internacional, aportam uma ideia diferente.

Também nas restantes empresas se verifica uma distinção entre a ideia passada e a presente. A Arcádia, na sua origem uma confeitaria, antigo “ponto de encontro” da sociedade portuense (JB à própria, 2013), está agora associada a uma oferta mais especializada, ainda que inclua no seu leque de estabelecimentos alguns quiosques de café. O alargamento da oferta, por exemplo com os macarons e os quindins, a maior presença no território nacional, bem como a maior atenção dedicada pelos meios de comunicação produzem no consumidor uma ideia distinta. Na Paupério, apesar da busca constante por manter a qualidade e entregar os sabores do passado, acresce agora a preocupação recente de suscitar “segurança alimentar”, já que “são usados processos

modernos de higiene e segurança” (ESF à própria, 2013). Por outro lado, a tendência retro recente e a abordagem ao mercado *gourmet*, podem suscitar associações diferentes das que tinha no passado, quando estava mais voltada para a grande distribuição ou para as escolas, por exemplo. Na Ach. Brito a estratégia de “confundir os consumidores” (JF à própria, 2013) criou uma associação mais intensa da marca ao segmento de luxo e às personalidades internacionais que usam os seus produtos, do que à gama *mass* que anteriormente tinha uma representatividade superior. Atualmente procura estar onde os jovens estão, associando-se a atividades desportivas, o que irá também criar uma perceção distinta, sobretudo neste novo alvo.

Assim, pode-se dizer que o posicionamento destas marcas se alterou, cada qual criando uma rede nova de associações nos consumidores (Kotler e Armstrong, 2007) fruto das ações tomadas na revitalização, no sentido de adequar a marca aos novos tempos (Kapferer, 2008), sobretudo em termos de identidade psicológica (Lindon et al., 2004). Outra mudança verificada em termos de posicionamento e que é comum a todos os casos, foi a passagem destas marcas, muitas delas associadas ao mercado *mass* no passado, já que eram de uso corrente pelas famílias portuguesas, para um nível superior, dirigindo-se a um segmento específico que não se importa de pagar mais para ter qualidade ou um melhor desempenho do produto e, eventualmente, a sensação do passado, dado o desejo de o reviver (Hirsch, 1992). Não se quer com isto dizer que as marcas deixam de operar no mercado *mass*, mas a associação nova que criam relaciona-se mais aos seus produtos de maior valor acrescentado, como os da Claus Porto, no caso da Ach. Brito, ou os da linha ArtGraf, no caso da Viarco. Os elementos do marketing-mix são aqui essenciais para criar o novo posicionamento, quer pela seleção cuidada dos pontos de venda, pela distinção do produto, pela estratégia comunicacional e a definição de um preço mais elevado que o do passado. O retro branding parece então criar uma mais-valia nas marcas que a usam, melhorando os resultados.

Para além destas considerações, pode-se ainda acrescentar que o posicionamento foi de igual modo importante para auxiliar a construção de alguma relevância perdida e, assim, proporcionar novos argumentos de compra aos clientes (Kotler e Armstrong, 2007), no sentido de revitalizar a atividade comercial da marca. A título de exemplo, a Ach. Brito relançou os seus sabonetes numa altura em que o gel de banho e os sabonetes líquidos ocupavam, se não todas, muitas das casas de banho dos consumidores portugueses. Ao

utilizar as embalagens da antiga litografia, como se viu, criaram um produto distinto e visualmente apelativo, por oposição às outras marcas, que usavam muito o branco no produto e na embalagem. Colocaram, então, os sabonetes à venda em lojas de *design* e decoração, onde a imprensa de moda analisava as novas tendências (JF in TheCompetinov, 2009a). O resultado foi tornar o sabonete num objeto de culto, quando antes podia ser facilmente negligenciado em detrimento de um gel de banho. Esta ferramenta é então fulcral para que a revitalização seja bem-sucedida, pelo que é necessário ter em atenção as ações levadas a cabo, no sentido de criar o posicionamento pretendido.

Proposição 14: A gestão do reposicionamento desejado influencia positivamente o sucesso do relançamento

Parte-se agora para a análise dos logótipos. De facto notam-se algumas diferenças na sua representação. No caso da Ach. Brito, pela análise das embalagens antigas disponibilizadas na sua página do *Facebook* (c.f. Ach. Brito, n.d. a), é possível reparar que o logótipo atual que contém o nome da empresa num estilo de letra a imitar o manuscrito, ainda que distinto de algumas embalagens, assemelha-se à representação da marca colocada na lata antiga (Anexo 2.2.). Na Arcádia a diferença é mais evidente. O estilo de letra tem um aspeto mais contemporâneo (Anexo 2.3.), contudo no logótipo atual incluiu-se o ano de fundação, provavelmente para comunicar a sua antiguidade e experiência no sector (Brown, 1999). Do mesmo modo, o logótipo da Paupério foi alterado (Anexo 2.4.). Antes continha apenas o nome da marca e atualmente assemelha-se a uma marca feita com lacre, incluindo a sua origem e o ano de fundação. No caso da Viarco a mutação que se verifica converte o logótipo em algo mais moderno (Anexo 2.5.). Nota-se ainda a introdução de um símbolo que representará a ponta de um lápis. É interessante notar então que a mutação do logótipo existe, contudo pode passar também por tornar de certa forma o aspeto mais retro.

Para a análise do produto vai-se admitir a definição de produto tangível de Kotler (2001), por oposição ao produto central, que meramente engloba os principais benefícios que o seu consumo trará ao cliente. Para além disto, o produto tangível inclui as suas características físicas e qualidade, o seu *design* e embalagem, bem como a

marca. Assim, para analisar se o produto foi atualizado importa ter em conta estes elementos, excetuando a marca, que já foi discutida acima. Na Paupério nota-se uma tentativa de manter as características físicas, a qualidade e o paladar dos seus biscoitos o mais original possível (ESF à própria, 2013). O mesmo acontecerá na Arcádia, onde as receitas e técnicas artesanais perpetuaram-se ao longo do tempo. No caso particular dos doces, é provável que os consumidores que já tenham tido experiência com o produto, prefiram o gosto original. De facto, Brown, Kozinets e Sherry (2003a) analisaram netnograficamente os fãs de uma marca de cereais que tinha sido recentemente reanimada, e notaram que a sua reação foi muito negativa quando constataram que os cereais relançados tinham um gosto distinto do original. Em termos de embalagens, as da Arcádia atualizaram-se, ainda que mantenha no seu portfólio algumas com aspeto retro (Arcádia, 2013). Já na Paupério, a abordagem recente ao mercado *gourmet* foi feita sobretudo com embalagens que recriavam imagens “do século passado” (ESF à própria, 2013; ver ainda Pereira, 2012b). Assim a atualização nem sempre pode ser requerida e o *repackaging* pode ser retrospectivo. Nas outras duas, a mutação que se verifica nos produtos originais estará mais relacionada com o incremento da qualidade do que com a sua atualização. Ainda que as embalagens na Viarco sejam mais contemporâneas, lançaram-se edições antigas para serem comercializadas n’A Vida Portuguesa (A Vida Portuguesa, n.d.; Viarco, 2013). O estilo próprio da Ach. Brito já é reconhecido e, como se viu, houve um aproveitar do espólio rico da antiga litografia para destacar os seus produtos (e.g. Cherry, 2013; Claus Porto, n.d.; Confiança, 2007).

Pode-se dizer então que a atualização do produto nem sempre acontece. Esta questão parece de cariz mais obrigatório no caso de produtos com tecnologia associada, como por exemplo veículos, nos quais os *standards* de performance aumentaram com o progresso tecnológico (Cattaneo e Guerrini, 2012), para além das crescentes preocupações com a segurança dos passageiros. Por outro lado fatores culturais também influenciam as decisões de compra (Assael, 1992; Kotler e Armstrong, 2007) e é dito que países com tradição católica, como Portugal, são mais propensos à nostalgia e ao gosto pelo passado (Zimbardo *in* The RSA, 2010), pelo que pode haver maior aceitação neste país dos produtos originais. Deve-se notar contudo que a oferta não precisa de ficar imobilizada nestes produtos do passado. O declínio de uma marca pode ser motivado pela falta de novidade, pelo que o lançamento de novos produtos (Kapferer,

2008; Lehu, 2004) pode ser essencial para o combater. A título de exemplo, a Arcádia lançou novos chocolates com Porto Cálem ou com whisky Balvenie e recentemente apostou nos macarons e nos quindins (JB à própria, 2013), mantendo no entanto o seu sortido conhecido para clientes mais tradicionais.

Em jeito de síntese, constata-se que em termos de logótipo ou representação escrita da marca existe uma mutação, ainda que possa por vezes adotar um aspeto que remeta para o antigo. No caso do produto nota-se nalgumas situações o desejo de manter a qualidade passada, assim como as embalagens anteriormente usadas, por oposição à crença de que o produto tinha de ser adaptado aos tempos modernos (e.g. Cenna, 2009). Contudo convém referir que a oferta não precisa de ficar cristalizada nos produtos originais e que é essencial proporcionar constantemente novos motivos ao consumidor para adquirir a marca, no sentido de evitar o seu declínio. Então, assegurar continuamente a relevância da marca pode passar, a título de exemplo, pela introdução de novos produtos (Kapferer, 2008; Lehu, 2004).

Proposição 15: O alargamento da oferta influencia positivamente a estratégia de retro branding

5.3.3. Comercialização e comunicação

Para a distribuição dos produtos, Bellman (2005) refere ser mais fácil utilizar canais já existentes que vendam ao público pretendido do que começar do zero. Com o estudo presente verifica-se que isso pode não acontecer e inclusive ser uma inovação por parte das empresas, de modo a distinguirem-se da concorrência. Na altura do relançamento da Ach. Brito, colocaram-se os produtos da Claus Porto à venda em lojas de decoração (JF in TheCompetinov, 2009b) e podem ainda ser encontrados em alguns museus e livrarias (Ach. Brito, n.d. b), canais que fugiam das convencionais grandes superfícies, mercearias ou perfumarias. Esta escolha constituiu uma novidade, mostrando-se essencial para destacar a marca no panorama nacional e suscitar a curiosidade da imprensa de moda e *design*, já que não haviam recursos para comunicar a marca de forma convencional. Na Viarco entrou-se nas lojas *gift* (JVA à própria, 2013), por oposição a papelarias ou grandes superfícies, e na Paupério abordou-se o mercado *gourmet* (ESF à própria, 2013), canal onde ainda não se encontrava. De resto na Arcádia

verifica-se o esforço de construir uma rede de estabelecimentos para venda direta ao consumidor, assim como na Paupério. Conclui-se então que parece ser mais importante escolher canais adequados, onde os produtos sobressaíam e se distingam, do que a facilidade de colocação, pelo que se sugere:

Proposição 16: Uma distribuição seletiva influencia positivamente a estratégia de retro branding

Dada a importância da partilha de histórias (Kessous, 2011) num contexto nostálgico e do sentimento de pertença a um grupo (Loveland et al., 2010), procurou-se determinar se algumas das lojas destas marcas proporcionavam ambiente para a socialização. Dado que as empresas têm maior controlo no que se passa nas lojas próprias, por oposição das detidas por intermediários, achou-se que apenas as primeiras deviam ser analisadas. No caso da Arcádia, para além dos quiosques de café, que são por natureza um ambiente de socialização, também nas lojas especializadas verifica-se a partilha espontânea de histórias por parte dos clientes.

“[Na abertura da loja de João Crisóstomo] um casal enfim já com uma idade avançada e a empregada novinha que ainda estava lá digamos no primeiro dia de trabalho ‘Então, já conhecem a marca?’, ‘Ó menina, então antes de você nascer já eu a conhecia. Sabe, olhe, até lhe vou dizer mais. Foi com estes chocolates que eu conquistei a minha mulher, que ainda a tenho aqui ao meu lado, está a ver?’ E então pronto, lá contou a história que na altura quando ele era engenheiro e veio aqui para o Porto, para a construção da Petrogal em Leça, esteve aqui vários anos e enquanto isto foi construído, comprava os chocolates da Arcádia e levava à mulher, à namorada na altura, para Lisboa e ‘Foi com esses chocolates que eu conquistei a minha mulher’” (JB à própria, 2013)

Assim, a interação entre a empregada da loja e os clientes pode ser essencial para alimentar situações deste género. Enquanto aguardava na loja de Valongo pela hora da entrevista, pude reparar de igual modo que nesse espaço da Paupério alguns clientes já conhecidos encetavam em diálogo na fila para serem atendidos ou até mesmo com a empregada da loja. Na Viarco, a loja da fábrica estava provida com mesas e cadeiras e o espaço era propício à experimentação de alguns produtos expostos, o que pode suscitar

a interação entre o vendedor e os clientes ou entre os próprios clientes, sobretudo nas visitas feitas por grupos no âmbito do turismo industrial. Por outro lado as exposições que realiza proporcionam também um ambiente de socialização que pode criar o efeito desejado nos consumidores e influenciar positivamente a imagem da marca (Kessous, 2011). No caso da Ach. Brito, a realização do aniversário da empresa na loja da fábrica (Cherry, 2013) criou uma situação de convívio entre colaboradores e alguns convidados que de outro modo poderia ser mais difícil de gerar. Contudo a presença desta marca em centros desportivos pode ajudar a combater esta questão. De resto, as marcas que têm venda *online* não o fazem através de um *site* que permita a socialização virtual. É provável que a questão da socialização não seja meramente relevante num contexto mais comercial. Criar situações em que estes encontros se realizem, quer em termos físicos, quer no espaço virtual, poderá ter posteriormente um impacto favorável nas vendas. Assim, existem lojas mais propícias à socialização e outras menos, no entanto é possível verificar outro tipo de situações que podem alimentar esta partilha e convivência e criar o efeito desejado, o que pode desempenhar um papel importante na comunicação da marca.

Do mesmo modo, nestas lojas, é possível sentir-se o odor associado aos produtos da marca ou às matérias usadas. Excetuando nos quiosques de café da Arcádia, é possível notar nas suas lojas especializadas o cheiro a chocolate, sobretudo na que fica mais próxima da fábrica. Do mesmo modo, a proximidade com a fábrica na loja da Paupério em Valongo intensifica o cheiro aos ingredientes usados.

“Nós ouvimos com frequência as pessoas quando chegam à loja ou quando se cruzam comigo no caminho, de me dizerem com frequência ‘Ah! É uma maravilha viver aqui junto da Paupério’, ‘Então porquê?’, ‘Por causa deste cheirinho’” (ESF à própria, 2013)

Na Ach. Brito, o perfume dos sabonetes funde-se na loja. Para as pessoas que tiveram contacto prévio com estes produtos e que reconhecem o seu cheiro, pode ser uma experiência nostálgica. Na Viarco, o cheiro da loja é dominado pelos cheiros da fábrica, sobretudo do verniz e das tintas, já que se situa mesmo ao lado do acabamento. Para quem já fez a visita no passado, sobretudo em visita de estudo pela escola, pode também evocar memórias saudosas. O cheiro da grafite e da madeira é mais perceptível noutros pontos da fábrica, a não ser que se esteja em contacto direto e próximo com o produto.

Todavia deve-se referir que no caso das lojas de fábrica da Ach. Brito e da Viarco, a questão do odor não parece ser tão relevante, já que as pessoas se deslocam propositadamente a esses locais para adquirir produtos da marca. Esta questão parece ser mais relevante quando se passa na rua ou num *shopping* e se sente o odor à entrada, para motivar a necessidade de entrar e explorar o espaço (Orth e Bourrain, 2008), para além de que os produtos aos quais não está associado um cheiro característico que evoque boas memórias devem ser excluídos destas considerações, a não ser que se decida associar os mesmos a outros odores nostálgicos. A par do referido, o verificado parece ser inadvertido, já que não se consegue separar o odor intrínseco do próprio produto ou das matérias-primas e parece constituir, também, um elemento de comunicação, no sentido de cativar os clientes a efetuar a compra (Hirsch, 1992).

Finalmente, em relação à publicidade propriamente dita, no caso da Paupério pode suscitar nostalgia ou recordação da infância, já que surgem nos *spots* televisivos (Tv Coisas, 2012) as latas com inspiração das usadas nas décadas de 50 ou 60 do século passado (Fillol, 2012), assim como a marca. No entanto existe um enfoque maior na mensagem de qualidade e experiência detidos pela empresa. Por outro lado, os panfletos para o Natal e para a Páscoa contêm imagens a preto e branco (Anexo 2.6.), uma característica das imagens que de acordo com Havlena e Holak (1996) pode transmitir nostalgia.

Já nas outras empresas isto não acontece, demonstrando também alguma inovação no meio de comunicar. Dadas as restrições, chama-se a atenção do público de forma diferente. Por oposição ao convencional uso dos *mass media* para publicitar a marca, são privilegiadas as variáveis do marketing-mix na comunicação, em particular os seus produtos embalados de forma distintiva e as particularidades definidas atrás em termos de distribuição, bem como a sua presença em feiras e a realização de eventos.

No caso da Ach. Brito procurou-se obter uma presença constante nos meios de comunicação social portugueses, como se viu, pela novidade que ofereciam e pelo sucesso que já tinham nos Estados Unidos. A colocação da marca em lojas de *design* e decoração, onde a imprensa de moda ia beber as tendências (JF in TheCompetinov, 2009b), o envio de sabonetes da Ach. Brito sem carta a jornalistas portugueses, para alimentar a curiosidade, o *site* da Ach. Brito que se manteve em construção durante dez anos e que reencaminhava os visitantes para o *site* da Claus Porto (JF à própria, 2013),

para que esta associação fosse criada e para que eventualmente os jornalistas que pesquisassem sobre a Ach. Brito, encontrassem o que os colegas estrangeiros diziam da marca de luxo, constituiu um conjunto de ações cujo resultado cumulativo foi então a onda mediática que se gerou em torno da Ach. Brito. A projeção que obteve provavelmente foi maior da que teria se tivesse dinheiro para fazer publicidade. Atualmente procuram estar onde os mais jovens estão, colocando bandeiras em escolas de *surf* ou em centros de desportos radicais, para além de patrocinarem eventos desportivos (Ach. Brito, n.d. a).

Na Viarco deram-se a reconhecer “com disponibilidade”.

“[N]ão temos dinheiro para fazer publicidade, temos disponibilidade para apoiar projetos” (JVA à própria, 2013)

Através da rede de contactos que se vai alargando, participam em parcerias das quais resultam exposições que lhes proporcionam visibilidade a nível nacional. Talvez o projeto mais criativo tenha sido a realização do Viarco Express, já mencionado, do qual resultou uma exposição com cem desenhos realizados por artistas portugueses utilizando um dos dez lápis Viarco que foram passados em jogo de estafeta pelos participantes (ver Viarco Express, n.d.). Também na Arcádia “não gastamos dinheiro em publicidade, portanto a nossa publicidade é muito do interesse que os *media* têm e temos tido também uma presença regular em televisões, em jornais, em rádios”, interesse este que se procura alimentar “não de uma forma muito pensada” (JB à própria, 2013).

“Recordo-me agora das últimas vezes que aparecemos aí nos *media* teve a ver com o nosso último lançamento em termos de chocolates, que foi um chocolate comemorativo dos duzentos e cinquenta anos da Torre dos Clérigos. Isto também faz parte da nossa identidade. Associarmo-nos um pouco aos eventos culturais, às forças vivas da cidade. Enfim, também faz parte um bocado da nossa forma e da nossa maneira de estar. Nós normalmente também gostamos muito de fazer parcerias e de encontrar novas ideias, novos parceiros e temos feito ao longo destes últimos anos bastantes parcerias. Estou-me a lembrar por exemplo da parceria que fizemos com a Cálem para lançar chocolates com vinho do Porto. Fizemos uma parceria com a Aveleda para lançar os chocolates com aguardente Adega Velha. Com o whisky Balvenie. Enfim, nós também

procuramos ir buscar aí alguns apoios e algumas parcerias que são importantes e que penso também contribuem para o prestígio da marca” (JB à própria, 2013)

Na Arcádia, procura-se estar na agenda pela novidade oferecida, quer em termos de aberturas de loja, quer dizendo respeito ao lançamento de novos produtos, que se tenta alimentar constantemente, por exemplo com a busca por parcerias.

Por outro lado, as novas tecnologias da comunicação, como a internet, permitem facilmente comunicar com o público, sobretudo através das redes sociais, como o *Facebook*. Existe então um conjunto de alternativas não restringidas a comunicação de natureza mais nostálgica ou que remeta para a infância dos consumidores e que pode ser bem-sucedida no relançamento das marcas, para além de mais económica.

Proposição 17: Uma comunicação criativa influencia positivamente a estratégia de retro branding

De notar que a marca nostálgica pode beneficiar de *word-of-mouth* mais intenso (Kessous e Roux, 2010), o que lhe confere credibilidade e uma certa aura comunitária, já que as recomendações proporcionadas espontaneamente após experiências positivas de utilização são feitas num espírito de comunidade, por oposição à comunicação da empresa que gera em muitos consumidores alguma desconfiança (Thompson et al., 1994). Por outro lado existe ainda outra tendência que ressaltou na entrevista feita a José Fernandes. Na Ach. Brito verificaram que as pessoas naturalmente falavam dos seus produtos em *blogs* sem necessidade por exemplo de contrapartidas monetárias (e.g. Cherry, 2013). Com as novas tecnologias, estas recomendações não precisam meramente de ser feitas por via oral, mas podem tomar a forma de publicações em *blogs* ou em redes sociais.

5.4. Revitalização da marca

À semelhança do que se encontra em literatura relativa à performance organizacional (e.g. Steers, 1977), definiu-se o sucesso de implementação do retro branding em termos do alcance dos objetivos estratégicos definidos.

Existia então a questão de revitalizar a marca e consequentemente o negócio, pela recriação do fluxo de vendas e a reconstrução da notoriedade espontânea, perdida pelo

decréscimo da saliência que acompanha o declínio da marca (Kapferer, 2008). É interessante notar que os casos estudados procuram fazê-lo de maneiras distintas e que se encontram em estágios diferentes de cumprimento de objetivos, sobretudo por terem iniciado o processo de reanimação da marca em alturas não coincidentes.

Na Arcádia, após o encerramento da confeitaria e a constatação de que a loja de fábrica na Rua do Almada mantinha procura, ainda que num local de pouco tráfego, “surgiu o objetivo” de levar a marca onde havia movimento e consumo, isto é, aos “centros comerciais” (JB à própria, 2013). A experiência inicial no NorteShopping foi bem-sucedida, já que conseguiram abrir uma loja permanente neste centro. A partir daqui foi possível a construção de uma rede de estabelecimentos, que lhes permitiu não só retornar à modalidade de lojas de rua, mas abordar outros mercados, como o de Lisboa. Em relação à notoriedade, consideram que “subiu exponencialmente”, sobretudo pela atenção dada pelos meios de comunicação (JB à própria, 2013). Atualmente existe o projeto de abrir lojas franquizadas, contando já com cinco estabelecimentos nesse regime, no entanto é algo que, apesar do interesse existente, “vai avançando devagarinho (...) para não correremos o risco de provocar estragos na marca” (JB à própria, 2013). Assim, o *turnaround* do negócio terá sido alcançado, pelo que agora o objetivo é crescer e dar continuidade à empresa.

Do mesmo modo, na Ach. Brito, o desejo de revitalizar a empresa passou pela dinamização da marca Claus Porto, através da sua internacionalização e de uma estratégia de comunicação, que visava chamar a atenção dos meios de comunicação nacionais e criar uma associação entre esta marca de luxo e a marca Ach. Brito. Tal tinha o intuito de auxiliar a dinamização da gama *mass*, que em 2000 representava cerca de 86% do volume de faturação (JF à própria, 2013). Este objetivo terá sido cumprido, mas essencialmente pode-se dizer que a dependência da gama *mass* diminuiu, já que a Claus Porto tem agora uma projeção mundial e foi recentemente adquirida a marca Confiança, que permite a esta empresa operar também no segmento intermédio. Em termos de notoriedade, considera-se que agora é superior, algo que se reflete na atenção dada não só pelos meios de comunicação nacionais, mas pela imprensa internacional. Atualmente pretende-se rejuvenescer o público, daí que se procure uma nova associação a eventos desportivos, o que parece denotar também esta vontade de crescer.

Na Viarco “a estratégia passa muito pela internacionalização” (JVA à própria, 2013), talvez por se desejar reduzir a dependência do mercado nacional, sobretudo em termos de mercado escolar, que desapareceu fruto da concorrência externa. O lançamento da linha ArtGraf em 2009, inovação em termos mundiais (Lusa, 2009), terá permitido almejar por este objetivo, o qual parece estar ainda em desenvolvimento. Até então começou-se por construir a notoriedade, através do desenvolvimento de exposições em parceria com vários organismos (Viarco, 2013), notando-se já outra empatia por parte das pessoas.

Finalmente, na Paupério, a perda dos principais canais de distribuição, motivada, por um lado, pelo abandono da grande distribuição e, por outro, pelo encerramento e falência de alguns retalhistas, obrigou a busca por novas alternativas, pelo que se decidiu abordar o “mercado emergente, que é o mercado *gourmet*” (ESF à própria, 2013). Atualmente “estamos com um projeto em mente que é abrir lojas de fábrica” pelo país (ESF à própria, 2013), que se encontra ainda em progresso, contando já com quatro estabelecimentos na zona do Grande Porto. Apesar de ter começado este trabalho mais tarde, nota-se já alguma curiosidade por parte dos meios de comunicação e adesão à visita das lojas.

Daqui se concluiu que a revitalização pode ser um processo moroso e que o trabalho exigido a cada empresa é diferente, em parte pelas especificidades próprias que influenciaram o declínio, o que obriga a definição de objetivos próprios e a escolha de caminhos distintos. Permite também notar que após a reanimação da marca, o desafio consiste em mantê-la viva e encontrar novas metas de crescimento a serem alcançadas.

5.5. Modelo de implementação do retro branding

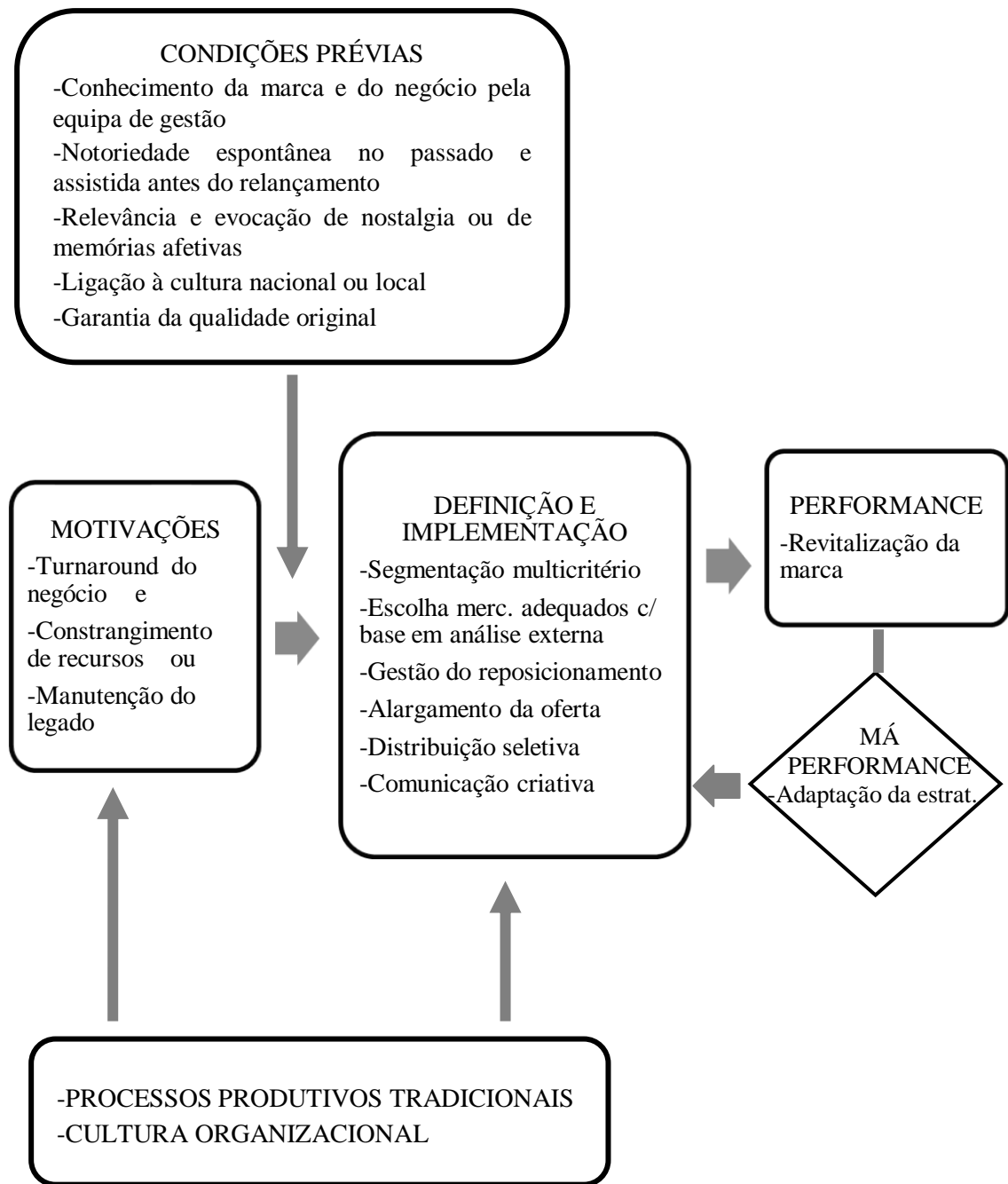
Como se viu no contexto estudado, as decisões impulsionadoras da escolha da estratégia foram, por um lado, a necessidade de realizar o *turnaround* do negócio familiar e, por outro, a valorização do que internamente se tinha, incluindo os processos produtivos tradicionais, quer pelo constrangimento de recursos, quer pelo desejo manter a tradição ou o legado dos antecessores, influência esta que pode estar relacionada com valores culturais e práticas enraizados na organização (Johnson et al., 2009; Schwartz e Davis, 1981). Antes de implementar a estratégia é importante ter em conta algumas condições prévias, das quais se destaca a importância da equipa de gestão ter conhecimento da

marca e do negócio (Bellman, 2005) em causa, conhecimento este que pode ser adquirido previamente com estudo e análise exaustivos. Quanto à marca, é importante verificar a questão da notoriedade, a sua relevância para o consumidor atual, a capacidade de evocar nostalgia ou memórias afetivas, assim como a sua ligação com a cultura nacional ou local e a garantia da qualidade original.

Para a implementação houve empresas que fizeram da valorização do passado uma característica cultural declarada, provavelmente para encontrar um *fit* com a estratégia e suscitar os comportamentos desejados (Schwartz e Davis, 1981). A reanimação em si demonstra uma grande diversidade em termos de caminhos a seguir. Em particular a segmentação pode ser feita usando múltiplos critérios (Kotler e Armstrong, 2007) e a escolha do mercado mais adequado pode ser feita com base numa análise externa. O reposicionamento parece ser essencial para proporcionar à marca uma nova relevância e diferenciação face o contexto atual (Kapferer, 2008). Quanto à atualização da identidade física da marca (Lindon et al., 2004), verifica-se que mutação verificada pode conferir ao logótipo e ao produto um aspeto que remeta para o antigo. Contudo o facto do mercado aceitar os produtos originais sem atualização, não implica a cristalização da oferta nos mesmos. É importante assegurar continuamente a novidade para não entrar num percurso descendente outra vez (Kapferer, 2008; Lehu, 2004), pelo que pode ser conveniente alargar a oferta. Existe ainda grande versatilidade em termos de opção por canais de distribuição e formas de comunicação. O que parece ressaltar de alguns casos é que o criativo e o não convencional podem mostrar-se bem-sucedidos a chamar a atenção e a criar um posicionamento distinto.

O objetivo último de uma estratégia de retro branding será a revitalização efetiva da marca. Acresceu-se ainda a eventualidade de má performance, ou seja, uma situação em que por qualquer motivo não se conseguiu alcançar este objetivo final. No caso da Paupério existiram dois momentos de revitalização da marca. O primeiro culminou no abandono da grande distribuição e na perda de retalhistas relevantes para a comercialização dos seus produtos, situação que reverteu a tendência de crescimento. Contudo verificou-se uma adaptação. Ao observar o mercado, notaram a emergência do mercado *gourmet* e a adequação do seu produto diferenciado à natureza destes estabelecimentos. Com embalagens nostálgicas dos seus acervos que reforçava esta distinção, adaptaram a sua estratégia às novas condições.

Figura 4. Um modelo de implementação do retro branding em contexto nacional



Fonte: Elaboração própria

Conclusão

Serviu o presente trabalho para melhorar o conhecimento em torno do retro branding, em particular explorar o seu conceito e completá-lo, assim como os conceitos de retro marketing e marcas retro. Por outro lado permitiu a formulação de um modelo de implementação desta estratégia, algo que ainda não tinha sido feito e que inclui as condições em termos motivacionais, requisitos prévios necessários ao retro branding e sugestões de definição e implementação.

O ambiente atual tem sido a principal causa apontada para este fenómeno retro (e.g. Brown et al., 2003b). Para o consumidor, a perceção negativa do presente e a insegurança ou pessimismo em relação ao futuro (Belk, 1990; Goulding, 2001; Hirsch, 1992; Muehling e Sprott, 2004) parecem despertar sentimentos nostálgicos, que terão influência nas preferências de consumo (Holak e Havlena, 1998), visto criarem um desejo por reviver certas experiências (Hirsch, 1992) e produtos (Baker e Kennedy, 1994) do passado. Especialistas na área da psicologia consideram a nostalgia como um recurso que auxilia as pessoas a escapar à mediocridade do presente (Sedikides et al., 2004), a melhorar a disposição e combater a solidão (Wildschut et al., 2006), para além de ser uma fonte importante de significado (Routledge et al., 2012) e permitir a manutenção da identidade (Sedikides, Wildschut, Gaertner, Routledge e Arndt, 2008) perante grandes mudanças ou outro tipo de ameaças. Routledge et al. (2011) referem que o sucesso do retro pode assim ser explicado dada a importância da nostalgia como fonte de significado. Por outro lado, a busca por aquilo que é autêntico (Brown et al., 2003a) num contexto onde tudo é indiferenciável e descartável (Lowe, 2002), onde a estética já não produz encanto (Goulding, 2002), pode explicar a adesão dos mais jovens a este tipo de produtos com os quais podem não ter tido experiência prévia ou que não constam nas escolhas de consumo dos seus familiares próximos.

No contexto estudado, por oposição ao que se encontra em bibliografia, a escolha do retro branding não resulta tanto de uma gestão orientada para o mercado (Kotler e Armstrong, 2007; Lambin, 2000), no sentido de aproveitar estas tendências, mas da valorização interna do processo produtivo inicial e do produto inicial, associada a uma busca por nova relevância e diferenciação (Kapferer, 2008). De facto a motivação encontrada diz respeito à necessidade de realizar o *turnaround* de um negócio familiar de pequena dimensão, ao qual estava associada uma marca institucional híbrida ou

umbrella (Lindon et al., 2004) dormente, com profundo impacto no volume de faturação destas empresas. A sobrevivência destes negócios dependia então do relançamento da marca. Para além disso, a escolha de uma estratégia mais retrospectiva para o fazer pode ter passado pela valorização do que internamente se tinha, incluindo aqui o passado da empresa e tudo o que nele estava encerrado enquanto fonte importante de diferenciação (Brown, 2005), dado o constrangimento em termos de recursos financeiros, ou o desejo de perpetuar os valores culturais e práticas transmitidos pelos antecessores, com grande peso nas empresas familiares (Hall et al., 2006; Sharma, 2004; Sharma et al., 1997).

Foram ainda descobertas especificidades em termos de cultura organizacional e processos produtivos que não constavam ainda em literatura. A par de outros valores, existe na cultura organizacional destas empresas um respeito pela própria história e pelo passado, com impacto na escolha da estratégia a seguir ou na sua definição implementação, no sentido de suscitar os comportamentos desejados (Johnson et al., 2009; Schwartz e Davis, 1981). A reanimação poderá também ser sustentada por processos produtivos mais tradicionais, isto é, métodos de fabrico passados que se perpetuaram a partir de certo ponto na vida da empresa e que se distinguem de processos mais modernizados, como as linhas automáticas. Com o decorrer do tempo e o aumento das exigências do mercado, é provável que os métodos passados não consigam acompanhar as necessidades crescentes, pelo que a maquinaria poderá ser passível de modernização desde que não afete negativamente a qualidade.

Antes da implementação da estratégia, é crucial verificar a existência de alguns requisitos sob pena da reanimação não ser bem-sucedida. Importa sobretudo que a equipa de gestão esteja preparada para o processo de reanimação, nomeadamente que tenha conhecimento do negócio particular e da sua evolução, assim como da história da marca (Bellman, 2005). Se necessário for, este conhecimento deve ser adquirido mediante análise e estudo exaustivo. No que toca à marca, ela deve ter tido notoriedade espontânea (Brito, 2010; Kapferer, 2008) no passado, constituindo uma referência para uma geração, apesar de dormente nas suas memórias antes do relançamento (Brown et al., 2003 a b). Deve ser relevante para o consumidor atual, sobretudo em termos de utilização, mas evocar também nostalgia ou memórias carregadas de afeto (Baumgartner et al., 1992). Acresceu-se ainda a esta lista a necessidade da identidade da

marca (Kapferer, 2008) estar ligada à cultura nacional ou local e à garantia da qualidade original.

Nas empresas analisadas constatou-se que o retro branding resultou das estratégias emergentes, por oposição a empresas de maior dimensão, nas quais pode tender a ser mais deliberada e formalizada. Assim verifica-se a simultaneidade entre a definição da estratégia e a respetiva implementação, sobretudo em termos de reposicionamento e escolha do marketing-mix. Por outro lado nem todas as sugestões presentes em literatura são seguidas na prática. De facto, em termos de definição da estratégia, a segmentação deve adequar-se às particularidades de cada empresa, podendo ser baseada em múltiplos critérios (Kotler e Armstrong, 2007) e o mercado do relançamento não precisa de ser regional, desde que a escolha se baseie numa análise externa. O posicionamento muda efetivamente para adaptar a marca à atualidade (Kapferer, 2008) e proporcionar novos argumentos de compra (Kotler e Armstrong, 2007) úteis para reativar a atividade comercial da marca, contudo foi possível ainda observar que todas as marcas alcançaram um posicionamento superior, na medida em que passaram a servir um segmento específico, no qual os consumidores estão dispostos a pagar mais pela qualidade e pela sensação do passado, pelo que se conclui que o retro branding proporciona uma mais-valia às marcas que o usam.

De igual modo, a dimensão operacional da estratégia demonstra inovações face ao que é referido na literatura. A atualização da identidade física da marca (Lindon et al., 2004) nem sempre acontece, especialmente no que concerne o produto, havendo inclusive um desejo, nalguns casos, de manter a qualidade original e as embalagens antigas. O que parece ser relevante é o alargamento da oferta mediante criação de novos produtos para evitar novamente o declínio (Kapferer, 2008; Lehu, 2004). No que toca a distribuição, a escolha dos canais apropriados baseia-se mais na sua distinção e suscetibilidade de chamar a atenção do cliente, do que propriamente no facto de já existirem e serem, portanto, opções mais seguras (Bellman, 2005). Finalmente a comunicação usada por muitos destes casos não é convencional, baseando-se nestas variáveis referidas, assim como na participação em feiras ou na realização de eventos, por exemplo. O constrangimento de recursos obrigou a busca por soluções criativas e económicas, o que provavelmente se distingue das grandes empresas com capacidade financeira para

manter um orçamento de publicidade. Todas estas variáveis têm impacto no reposicionamento da marca.

Pode-se dizer em jeito de conclusão que existe uma grande diversidade de maneiras de reanimar a marca, não existindo, portanto, receitas para o sucesso. Talvez as sugestões mais úteis que se possam dar passam pelo seguinte:

“É acreditar, é olhar para as oportunidades, é o estar disponível para participar em colaborações e criatividade para arranjar soluções onde só existem problemas” (JVA à própria, 2013)

e

“[R]einventar as coisas todos os dias” (JF à própria, 2013)

Limitações e sugestões para posterior pesquisa

Como limitação pode-se dizer que os casos estudados não configuram todas as situações possíveis de retro branding e que esta modalidade tem as limitações inerentes de um estudo qualitativo. Para poder tirar conclusões generalizáveis, seria interessante analisar outros casos e, após construção teórica mais exaustiva, complementar a análise com estudos quantitativos, testando estatisticamente os achados (Perry, 1998), em particular as proposições definidas na discussão dos resultados e o modelo formulado. Por outro lado, deve-se referir que o melhor método para a análise da cultura organizacional é a etnografia, que permite obter uma visão holística do fenómeno (Miles e Huberman, 1994). Pesquisa futura poderá contrastar a situação cultural de uma empresa que implemente uma estratégia mais retrospectiva com outra que não o faça, para verificar se existem distinções na propensão para a valorização do passado, importantes na definição estratégica de uma organização (Johnson et al., 2009).

Finalmente o estudo incidiu apenas no lado da oferta. Seria então interessante auscultar os consumidores portugueses, de forma transversal em termos de géneros, idades e estratos sociais, e perceber qual a sua opinião em relação ao fenómeno. Nomeadamente poder-se-iam analisar as expectativas que se têm em relação aos processos produtivos, questionar se a questão da socialização é de facto valorizada e se se atribui o significado de autenticidade a marcas que se posicionam como sendo retro, sem ter no entanto um longo percurso no mercado, comparando-as com as que têm história.

Interessante também seria determinar as motivações que suscitam a compra deste tipo de produtos e se a nostalgia pode ser um impulsionador importante, sobretudo em compras de baixo envolvimento (Assael, 1992; Kotler e Armstrong, 2007), como as compras por impulso, não planeadas e que ocorrem após o consumidor entrar na loja (Kollat e Willett, 1967; Lee e Kacen, 2007; Prasad, 1975). Alterações no estado emocional das pessoas estimulam a busca pela gratificação instantânea que a compra proporciona (Gardner e Rook, 1988) e o contexto atual mais turbulento (Brown et al., 2003b) alimenta também a nostalgia, que ultimamente influencia a preferência por produtos do passado (Holak e Havlena, 1998), talvez por ser fonte de significado (Routledge et al., 2012). Outras situações poderiam ser analisadas, para daqui resultar um conjunto de grupos homogêneos definidos com base nas razões de compra, úteis para empresários que decidam implementar uma estratégia retro. A par disto, a influência dos sentidos no ponto de venda, nomeadamente o olfato, podia ser testada para determinar a sua relevância nesta estratégia.

Bibliografia

- Assael, H. (1992), *Consumer Behavior & Marketing Action*, Boston: PWS-Kent
- Ayozie, D. (2013), "Retro-Marketing: The Art of Bringing Back to Life/Revitalizing an Old Brand (Product) – The Nigerian Experience", *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 3 (3), pp. 16-48
- Baker, S. M.; Kennedy, P. F. (1994), "Death by nostalgia: A diagnosis of context-specific cases", *Advances in Consumer Research*, 21 (1), pp. 169-174
- Bambauer-Sachse, S.; Gierl, H. (2009), "Effects of nostalgic advertising through emotions and the intensity of the evoked mental images", *Advances in Consumer Research*, 36 (1), pp. 391-398
- Baumgartner, H.; Sujan, M.; Bettman, J. R. (1992), "Autobiographical memories, affect, and consumer information processing", *Journal of Consumer Psychology*, 1 (1), pp. 53-82
- Belk, R. W. (1988), "Possessions and the extended self", *Journal of Consumer Research*, 15 (2), pp. 139-168
- Belk, R. W. (1990), "The role of possessions in constructing and maintaining a sense of past", *Advances in Consumer Research*, 17 (1), pp. 669-676
- Belk, R. W. (1991), "Possessions and the sense of past", in Belk, R. W. (ed.), *Highways and Buyways: Naturalistic Research from the Consumer Behavior Odyssey*, Association for Consumer Research, Provo, UT, pp. 114-130
- Berthon, P.; Pitt, L.; Parent, M.; Berthon, J. P. (2009), "Aesthetics and ephemerality: Observing and preserving the luxury brand", *California Management Review*, 52 (1), pp. 45-66
- Bellman, L. M. (2005), "Entrepreneurs: Invent a new brand name or revive an old one?", *Business Horizons*, 48 (3), pp. 215-222
- Beverland, M. B.; Farrelly, F. J. (2010), "The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes", *Journal of Consumer Research*, 36 (5), pp. 838-856
- Bonoma, T. V. (1985), "Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process", *Journal of Marketing Research*, 22 (2), pp. 199-208

- Braun-LaTour, K. (2007), "Beyond nostalgia: using childhood memories as a means to emotionally connect with consumers", *International Journal of Advertising*, 26 (3), pp. 402-405
- Brito, C. (2010), "Uma abordagem relacional ao valor da marca", *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9 (1/2), pp. 49-63
- Brown, S. (1999), "Retro-marketing: yesterday's tomorrows, today!", *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (7), pp. 363-376
- Brown, S. (2001), "The retromarketing revolution: l'imagination au pouvoir", *International Journal of Management Reviews*, 3 (4), pp. 303-320
- Brown, S. (2003), "Marketing to generation[®]", *Harvard Business Review*, 81 (6), pp. 16-17
- Brown, S. (2004), "O customer, where art thou?", *Business Horizons*, 47 (4), pp. 61-70
- Brown, S. (2005), "The tripping point", *Marketing Research*, 17 (1), pp. 8-13
- Brown, S.; Kozinets, R. V.; Sherry Jr., J. F. (2003a), "Sell me the old, old story: Retromarketing management and the art of brand revival", *Journal of Customer Behaviour*, 2 (2), pp. 133-147
- Brown, S.; Kozinets, R. V.; Sherry Jr., J. F. (2003b), "Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning", *Journal of Marketing*, 67 (3), pp. 19-33
- Bruell, A. (2010), "Modern branding campaigns develop a nostalgic feeling", *PRWeek (US)*, 13 (7), p. 14
- Câmara Municipal de Valongo (2006), "Inventário: Fábrica de Biscoitos Paupério & Companhia, Lda.", *Arquivo Histórico de Valongo*
- Cattaneo, E.; Guerrini, C. (2012), "Assessing the revival potential of brands from the past: How relevant is nostalgia in retro branding strategies?", *Journal of Brand Management*, 19 (8), pp. 680-687
- Cenna, A. (2009), "Everything old is new again: Staging successful retro revivals", *The Yellow Paper Series*
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2008), *Business Research Methods*, Nova Iorque: McGraw-Hill Irwin
- Datamonitor (2008), "Retro snack brands case study: Capitalizing on the consumer desire for nostalgia"

- Decrop, A. (2008), "Les paradoxes du consommateur postmodern", *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, (XLVIII), pp. 85-93
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (1994), "Entering the field of qualitative research", in Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, pp. 1-17
- Dickinson, H.; Erben, M. (2006), "Nostalgia and autobiography: The past in the present", *Auto/Biography*, 14 (3), pp. 223-244
- Diesing, P. (2008), *Patterns of Discovery in the Social Sciences*, Londres: Aldine Transaction
- Divard, R.; Robert-Demontrond, P. (1997), "La nostalgie: un thème récent dans la recherche marketing", *Recherche et Applications en Marketing*, 12 (4), pp. 41-62
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550
- Eisenhardt, K. M. (1991), "Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, 16 (3), pp. 620-627
- Fontana, A.; Frey, J. H. (1994), "Interviewing: The art of science", in Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, pp. 361-376
- Fournier, S.; Lee, L. (2009), "Getting brand communities right", *Harvard Business Review*, 87 (4), pp. 105-111
- Gardner, M. P.; Rook, D. W. (1988), "Effects of impulse purchases on consumers' affective states", *Advances in Consumer Research*, 15 (1), pp. 127-130
- Glasser, B. G.; Strauss, A. L. (2008), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New Brunswick: Aldine
- Gomes, J. F. S.; Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C.A. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Sílabo
- Goulding, C. (1999), "Heritage, nostalgia and the "grey" consumer", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5 (6/7/8), pp. 177-199
- Goulding, C. (2001), "Romancing the past: heritage visiting and the nostalgic consumer", *Psychology & Marketing*, 18 (6), pp. 565-592

- Goulding, C. (2002), "An exploratory study of age related vicarious nostalgia and aesthetic consumption", *Advances in Consumer Research*, 29 (1), pp. 542-546
- Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135
- Grisaffe, D. B.; Nguyen, H. P. (2011), "Antecedents of emotional attachment to brands", *Journal of Business Research*, 64 (10), pp. 1052-1059
- Hall, A.; Melin, L.; Nordqvist, M. (2006), "Understanding strategizing in the family business context", in Poutziouris, P. Z.; Smyrnios, K. X.; Klein, S. B. (Eds.), *Handbook of Research on Family Business*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 253-268
- Hatch, M. J.; Schultz, M. (2010), "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance", *Journal of Brand Management*, 17 (8), pp. 590-604
- Havlena, W. J.; Holak, S. L. (1991), "The good old days: observations on nostalgia and its role in consumer behavior", *Advances in Consumer Research*, 18 (1), pp. 323-329
- Havlena, W. J.; Holak, S. L. (1996), "Exploring nostalgia imagery through the use of consumer collages", *Advances in Consumer Research*, 23 (1), pp. 323-329
- Heine, K. (2011), "The Concept of Luxury Brands", *Luxury Brand Management*, (1), ISSN: 2193-1208
- Hepper, E. G.; Ritchie, T. D.; Sedikides, C.; Wildschut, T. (2012), "Odyssey's end: Lay conceptions of nostalgia reflect its original Homeric meaning", *Emotion*, 12 (1), pp. 102-109
- Hirsch, A. R. (1992), "Nostalgia: A neuropsychiatric understanding", *Advances in Consumer Research*, 19 (1), pp. 390-395
- Holak, S. L.; Havlena, W. J. (1992), "Nostalgia: An exploratory study of themes and emotions in the nostalgic experience", *Advances in Consumer Research*, 19 (1), pp. 380-387
- Holak, S. L.; Havlena, W. J. (1998), "Feelings, fantasies and memories: An examination of the emotional components of nostalgia", *Journal of Business Research*, 42 (3), pp. 217-226

- Holbrook, M. B. (1993), "Nostalgia and consumer preferences: Some emerging patterns of consumer tastes", *Journal of Consumer Research*, 20 (2), pp. 245-256
- Holbrook, M. B.; Schindler, R. M. (1991), "Echoes of the dear departed past: Some work in progress on nostalgia", *Advances in Consumer Research*, 18 (1), pp. 330-333
- Holbrook, M. B.; Schindler, R. M. (1994), "Age, sex and attitude toward the past as predictors of consumers' aesthetic tastes for cultural products", *Journal of Marketing Research*, 31 (3), pp. 412-422
- Holbrook, M. B.; Schindler, R. M. (1996), "Market segmentation based on age and attitude toward the past: Concepts, methods, and findings concerning nostalgic influences on customer tastes", *Journal of Business Research*, 37 (1), pp. 27-39
- Holbrook, M. B.; Schindler, R. M. (2003), "Nostalgic bonding: Exploring the role of nostalgia in the consumption experience", *Journal of Consumer Behaviour*, 3 (2), pp. 107-127
- Huberman, A. M.; Miles, M. B. (1994), "Data management and analysis methods", in Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, pp. 428-444
- Iyer, A.; Jetten, J. (2011), "What's left behind: Identity continuity moderates the effect of nostalgia on well-being and life choices", *Journal of Personality and Social Psychology*, 101 (1), pp. 94-108
- Johnson, G.; Whittington, R.; Scholes, K. (2009), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Essex: Financial Times/Prentice Hall
- Kapferer, J. N. (2008), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Londres: Kogan Page
- Keller, K. L. (1999), "Managing brands for the long run: Brand reinforcement and revitalization strategies", *California Management Review*, 41 (3), pp. 102-124.
- Kessous, A. (2011), "Impact de la nostalgie sur les relations de consommateurs aux marques: croyance en la supériorité, phénomène de collection et anecdotes racontées", *Management & Avenir*, (48), pp. 423-438
- Kessous, A.; Roux, E. (2008), "A semiotic analysis of nostalgia as a connection to the past", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (2), pp. 192-212

- Kessous, A.; Roux, E. (2010), "Brands Considered as "Nostalgic": Consequences on Attitudes and Consumer-brand Relationships", *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 25 (3), pp. 29-55
- Kollat, D. T.; Willett, R. P. (1967), "Customer impulse purchasing behavior", *Journal of Marketing Research*, 4 (1), pp. 21-31
- Kotler, P. (2001), *Administração de Marketing*, São Paulo: Prentice-Hall
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2007), *Princípios de Marketing*, São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Lambert-Pandraud, R.; Laurent, G. (2010), "Why do older consumers buy older brands? The role of attachment and declining innovativeness", *Journal of Marketing*, 74 (5), pp. 104-121
- Lambin, J. J. (2000), *Marketing Estratégico*, Amadora: McGraw-Hill
- Lee, J. A.; Kacen, J. J. (2008), "Cultural influences on consumer satisfaction with impulse and planned purchase decisions", *Journal of Business Research*, 61 (3), pp. 265-272
- Lehu, J. M. (2004), "Back to life! Why brands grow old and sometimes die and what managers then do: An exploratory qualitative research put into the French context", *Journal of Marketing Communications*, 10 (2), pp. 133-152
- Lincoln, Y. S.; Guba, E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills: Sage
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, J. V. (2004), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Amadora: Dom Quixote
- Loveland, K. E.; Smeesters, D.; Mandel, N. (2010), "Still preoccupied with 1995: The need to belong and preference for nostalgic products", *Journal of Consumer Research*, 37 (3), pp. 393-408
- Lowe, S. (2002), "Retro-reinvention – plundering the past for the present", *Brand Strategy*, (159), p. 6
- Marchegiani, C.; Phau, I. (2010), "Effects of personal nostalgic response intensity on cognitions, attitudes, and intentions", *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4 (3), pp. 241-256
- Marchegiani, C.; Phau, I. (2011), "The value of historical nostalgia for marketing management", *Marketing Intelligence & Planning*, 29 (2), pp. 108-122

- Marketing Week (2011), "Wealth generation: How parents use nostalgia to pass brands to children", *Marketing Week*, 34 (9), p. 6
- McDermot, P. (2008), "Coming back from the dead", *Brand Strategy*, (220), pp. 38-39
- Miles, M. B.; Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks: Sage
- Muehling, D. D. (2011), "The relative influence of advertising-evoked personal and historical nostalgic thoughts on consumers' brand attitudes", *Journal of Marketing Communications*, 19 (2), pp. 98-113
- Muehling, D. D.; Pascal, V. J. (2011), "An empirical investigation of the differential effects of personal, historical and non-nostalgic advertising on consumer responses", *Journal of Advertising*, 40 (2), pp. 107-122
- Muehling, D. D.; Pascal, V. J. (2012), "An Involvement Explanation for Nostalgia Advertising Effects", *Journal of Promotion Management*, 18 (1), pp. 100-118
- Muehling, D. D.; Sprott, D. E. (2004), "The power of reflection: an empirical examination of nostalgia advertising effects", *Journal of Advertising*, 33 (3), pp. 25-35
- Muniz Jr., A. M.; O'Guinn, T. C. (2001), "Brand community", *Journal of Consumer Research*, 27 (4), pp. 412-432
- Naughton, K.; Vlasic, B. (1998), "The Nostalgia Boom: Why the Old is New Again", *Business Week*, 3570, pp. 580-587
- Nettleton, K.; Lovell, C. (2008), "Why are nostalgia brands returning?", *Campaign (UK)*, (21), p. 10
- Orth, U. R.; Bourrain, A. (2008), "The influence of nostalgic memories on consumer exploratory tendencies: echoes from scents past", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (4), pp. 277-287
- Palmer, C. (1999), "The high-risk, big-reward world of brand revitalization", *Beverage World*, 118 (1671), p. 96
- Pascal, V. J.; Sprott, D. E.; Muehling, D. D. (2002), "The influence of evoked nostalgia on consumers' responses to advertising: an exploratory study", *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 24 (1), pp. 39-47
- Perry, C. (1998), "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing", *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), pp. 785-802

- Prasad, V. K. (1975), "Unplanned buying in two retail settings", *Journal of Retailing*, 51 (3), pp. 3-12
- Rindfleisch, A.; Freeman, D.; Burroughs, J. E. (2000), "Nostalgia, materialism, and product preference: an initial inquiry", *Advances in Consumer Research*, 27 (1), pp. 36-41
- Routledge, C.; Arndt, J.; Sedikides, C.; Wildschut, T. (2008), "A blast from the past: The terror management function of nostalgia", *Journal of Experimental Social Psychology*, 44 (1), pp. 132-140
- Routledge, C.; Arndt, J.; Wildschut, T.; Sedikides, C.; Hart, C. M.; Juhl, J.; Vingerhoets, A. J. J. M.; Schlotz, W. (2011), "The past makes the present meaningful: Nostalgia as an existential resource", *Journal of Personality and Social Psychology*, 101 (3), pp. 638-652
- Routledge, C.; Wildschut, T.; Sedikides, C.; Juhl, J.; Arndt, J. (2012), "The power of the past: Nostalgia as a meaning-making resource", *Memory*, 20 (5), pp. 452-460
- Rowley, J. (2002), "Using case studies in research", *Management Research News*, 25 (1), pp. 16-27
- Schindler, R. M.; Holbrook, M. B. (2003), "Nostalgia for early experience as a determinant of consumer preferences", *Psychology & Marketing*, 20 (4), pp. 275-302
- Sedikides, C.; Wildschut, T.; Arndt, J.; Routledge, C. (2008), "Nostalgia past, present, and future", *Current Directions in Psychological Science*, 17 (5), pp. 304-307
- Sedikides, C.; Wildschut, T.; Baden, D. (2004), "Nostalgia: Conceptual Issues and Existential Functions", in Greenberg, J.; Koole, S. L.; Pyszczynski, T. A. (Eds.), *Handbook of Experimental Existential Psychology*, Nova Iorque: Guilford Press, pp. 200-214
- Sedikides, C.; Wildschut, T.; Gaertner, L.; Routledge, C.; Arndt, J. (2008), "Nostalgia as enabler of self-continuity", in Sani, F. (Ed.), *Self-continuity: Individual and Collective Perspectives*, Nova Iorque: Psychology Press, pp. 227-239
- Sharma, P. (2004), "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future", *Family Business Review*, 17 (1), pp. 1-36

- Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Chua, J. H. (1997), "Strategic management of the family business: Past research and future challenges", *Family Business Review*, 10 (1), pp. 1-35
- Schwartz, H.; Davis, S. M. (1981), "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, 10(1), pp. 30-48
- Stake, R. E. (1987), "The case study method of social enquiry", *Education Researcher*, 7 (2), pp. 5-8
- Stake, R. E. (1994), "Case studies", in Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, pp. 236-247
- Stavrou, E. T. (1998), "A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm", *Family Business Review*, 11 (2), pp. 135-142
- Steers, R. M. (1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Santa Monica: Goodyear
- Stern, B. B. (1992), "Historical and personal nostalgia in advertising text: The fin de siècle effect", *Journal of Advertising*, 21 (4), pp. 11-22
- Strauss, A. L. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Nova Iorque: Cambridge University Press
- Sullivan, E. A. (2009), "Believe in yesterday", *Marketing News*, 43 (15), p. 8
- Sultan, A. J.; Muehling, D.; Sprott, D. E. (2010), "The effect of personal attachment and usage on consumers' response to nostalgia", *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, 15 (2), pp. 1-3
- Taylor, S. J.; Bogdan, R. (1984), *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meaning*, Nova Iorque: Wiley
- Thomas, S.; Kohli, C. (2009), "A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands", *Business Horizons*, 52 (4), pp. 377-386
- Thompson, C. J.; Arsel, Z. (2004), "The Starbucks brandscape and consumers' (anticorporate) experiences of glocalization", *Journal of Consumer Research*, 31 (3), pp. 631-642
- Thompson, C. J.; Pollio, H. R.; Locander, W. B. (1994), "The spoken and the unspoken: a hermeneutic approach to understanding the cultural viewpoints that underlie consumers' expressed meanings", *Journal of Consumer Research*, 21 (3), pp. 432-452

- Urde, M.; Greyser, S. A.; Balmer, J. M. (2007), "Corporate brands with a heritage", *Journal of Brand Management*, 15 (1), pp. 4-19
- Wansik, B. (1997), "Making old brands new", *American Demographics*, 19 (12), pp. 53-58
- Wiedmann, K. P.; Hennigs, N.; Schmidt, S.; Wuestefeld, T. (2011), "Drivers and Outcomes of Brand Heritage: Consumers' Perception of Heritage Brands in the Automotive Industry", *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), pp. 205-220
- Wildschut, T.; Sedikides, C.; Arndt, J.; Routledge, C. (2006), "Nostalgia: content, triggers, functions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 91 (5), pp. 975-993
- Xue, H.; Woolley, M. (2009), "Collective Memory and Nostalgia: A New Perspective on Affective Design Strategy for the Chinese Market"
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Londres: Sage
- Znaniecki, F. (1934), *The Method of Sociology*, Nova Iorque: Farrar & Rinehart

Webgrafia

- 1001HowItsMade (2013a), “How It’s Made – Pencils”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=W2XthN8traQ> [acedido a 05/06/13]
- 1001HowItsMade (2013b), “How It’s Made – Rolled Wafers”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=bxUzCdRDNyc> [acedido a 05/06/13]
- A Vida Portuguesa (n.d.), [site da marca] Retirado de <http://avidaportuguesa.com/> [acedido a 13/01/13]
- Ach. Brito (2011a), “Reportagem do programa ‘Panda Biggs’ – Canal Panda”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=EEDjTxNJy98> [acedido a 15/03/13]
- Ach. Brito (2011b), “SIC Jornal da tarde RTP N Radar de negócios”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=4gK5OJeadUw> [acedido a 15/03/13]
- Ach. Brito (2012a), “Best of Portugal – RTP Internacional (02/07/2012)”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=MX2bAtpQkrY> [acedido a 15/03/13]
- Ach. Brito (2012b), “Vídeo Institucional Ach. Brito (PT)”, [ficheiro de vídeo] Retirado de http://www.youtube.com/watch?v=Rf_IDIKyVUA [acedido a 13/01/13]
- Ach. Brito (2012c) “Portugal aqui tão perto – RTP Internacional (Out/2012)”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=ShRdHhvTKag> [acedido a 15/03/13]
- Ach. Brito (2013), “Como se faz o sabão azul – Económico TV (Jan/2013)”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=8LWwrod0vUs> [acedido a 15/03/13]
- Ach Brito (n.d. a), [Facebook da marca] Retirado de <https://www.facebook.com/pages/Ach-Brito/190116903844> [acedido a 02/07/13]
- Ach. Brito (n.d. b), [site da marca] Retirado de <http://www.achbrito.com/pt/> [acedido a 13/01/13]
- Arcádia (2013), [site da marca] Retirado de <http://www.arcadia.pt/pt/> [acedido a 13/01/13]

- Barbosa, A. A. (2008), “Viarco cede instalações para artistas desenvolverem ideias de negócio”, *Semanário Labor*, Retirado de <http://www.labor.pt/noticia.asp?idEdicao=150&id=7217&idSeccao=1520&Action=noticia> [acedido a 12/03/13]
- Biscoitos Paupério (n.d.), [*Facebook* da marca] Retirado de <https://www.facebook.com/biscoitospauperio> [acedido a 02/07/13]
- briefing (2012), “Fula regressa ao passado (com vídeo)”, Retirado de <http://www.briefing.pt/publicidade/19195-fula-regressa-ao-passado.html> [acedido a 13/01/13]
- Castelbel (n.d.), [*site* da marca] Retirado de <http://www.castelbel.com/portugueseintro.html> [acedido a 02/07/13]
- Cherry, C. C. (2013), “Loja de fábrica Ach Brito – Visita (exclusivo)”, [publicação em *blog*] Retirado de <http://womenspleasuresandtreasures.blogspot.pt/2013/04/loja-de-fabrica-ach-brito-visita-guiada.html> [acedido a 10/03/13]
- Claus Porto (n.d.), [*site* da marca] Retirado de <http://clausporto.com/pt/> [acedido a 13/01/13]
- ClevverNews (2013), “Microsoft 90s Commercial for Internet Explorer”, [ficheiro de vídeo] Retirado de http://www.youtube.com/watch?v=u7K5k_4ZBnk [acedido a 04/02/2013]
- Confiança (2007), [*site* da marca] Retirado de <http://www.confiancasoaps.com/index.php> [acedido a 13/01/13]
- Correio da Manhã (2003), “Olá: quem gosta, gosta sempre”, Retirado de <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/outros/domingo/ola-quem-gosta-gosta-sempre> [acedido a 13/01/13]
- Costa, J. G. (2012), “Aliar o turismo à tradição industrial”, *O Regional*, Retirado de <http://www.oregional.pt/pt/newspaper/3398/economia/aliar-o-turismo-a-tradicao-industrial.html> [acedido a 12/03/13]
- Cruz, H. (2012), “O lápis que renasce das cinzas”, *Notícias Magazine*, Retirado de http://www.dn.pt/revistas/nm/interior.aspx?content_id=2225628 [acedido a 12/03/13]
- Edwards, H. (2011), “Let dormant brands lie, including Fray Bentos”, *PRWeek*, Retirado de <http://www.prweek.com/uk/opinion/1083899/Helen-Edwards->

- Branding-Let-dormant-brands-lie-including-Fray-Bentos/ [acedido a 08/01/2013]
- Essência do Vinho TV (2012), “Arcádia”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=azsGJzeemNU> [acedido a 14/03/13]
- Fillol, J. (2012), “Reconhece-os?!", *Visão Se7e*, Retirado de <http://visao.sapo.pt/reconhece-os=f701705> [acedido a 13/03/13]
- Gonçalves, D. T. (2010), “Dia mundial da PI 2010 – Hélio Rebelo (Fábrica Paupério)”, [publicação em *blog*] Retirado de <http://pitiblawg.blogspot.pt/2010/04/dia-mundial-da-pi-2010-helio-rebelo.html> [acedido a 07/06/13]
- Guimarães, L. (2009), “Viarco expõe em Londres”, *Semanário Labor*, Retirado de <http://www.labor.pt/noticia.asp?idEdicao=196&id=9925&idSeccao=2077&Action=noticia> [acedido a 12/03/13]
- Guimarães, L. (2010), “Viarco expõe em Milão”, *Semanário Labor*, Retirado de <http://www.labor.pt/index.asp?idEdicao=225&id=11638&idSeccao=2410&Action=noticia> [acedido a 12/03/13]
- Guimarães, L. (2013), “Empresas locais em feira criativa”, *Semanário Labor*, Retirado de <http://www.labor.pt/noticia.asp?idEdicao=360&id=18541&idSeccao=3816&Action=noticia> [acedido a 12/03/13]
- Lapisviarco (2009), “Imagens de marca”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=JXzglPYDTJc> [acedido a 12/03/13]
- Lapisviarco (2012), “Viarco no Turismo Industrial”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=l5xZlgcrDHk> [acedido a 12/03/13]
- Lusa (2009), “Viarco muda de segmento e lança três inovações mundiais”, *Público*, Retirado de <http://www.publico.pt/economia/noticia/viarco-muda-de-segmento-e-lanca-tres-inovacoes-mundiais-1411895> [acedido a 12/03/13]
- Machado, A. (2012), “Caixa cartão de bombons Arcádia”, [publicação em *blog*] Retirado de <http://osotaodatiabecas.blogspot.pt/2012/11/caixa-cartao-de-bombons-arcadia.html> [acedido a 07/06/13]
- Merchant, A.; Rose, G. M. (2012), “Effects of advertising-evoked vicarious nostalgia on brand heritage”, *Journal of Business Research*, Retirado de 10.1016/j.jbusres.2012.05.021 [acedido a 22/10/12]

- Moura, G. (2013), “Fábrica Paupério”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=O7RmAEYdGpw> [acedido a 05/06/13]
- Nelas, A.; Silva, D. (2008), “Arcádia: 75 anos a adoçar o Porto”, Retirado de http://jpr.c2com.up.pt/2008/03/arcadia_75_anos_a_adocar_o_porto.html [acedido a 15/03/13]
- Noure, M. (2012), “How it’s made Marshmallow cookies”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=hMW9cCh0LyM> [acedido a 05/06/13]
- O Porto Cool (2013), “Loja Castelbel”, Retirado de <http://oportocool.wordpress.com/2013/01/02/loja-castelbel/> [acedido a 17/01/13]
- Oliveira, S. D. (2010), “Os Viarco brilham no MoMA”, *Revista Pública*, Retirado de http://www.viarco.pt/img_press/revistapublica/010810_6_big.jpg [acedido a 12/03/13]
- Paupério (n.d.), [site da marca] Retirado de <http://www.pauperio.pt/home> [acedido a 13/01/13]
- Pelicano, S. (2010), “Porto – Na Casa Arcádia, chocolates naturais e artesanais”, *Café Portugal*, Retirado de http://www.cafeportugal.net/pages/sitios_artigo.aspx?id=2482 [acedido a 14/03/13]
- Pereira, A. M. (2012a), “A Fábrica de Bolachas Paupério – 1”, [publicação em *blog*] Retirado de <http://garfadasonline.blogspot.pt/search/label/F%C3%A1brica%20de%20Bolachas%20Paup%C3%A9rio> [acedido a 14/03/13]
- Pereira, A. M. (2012b), “A Fábrica de Bolachas Paupério – 2. As embalagens”, [publicação em *blog*] Retirado de <http://garfadasonline.blogspot.pt/search/label/F%C3%A1brica%20de%20Bolachas%20Paup%C3%A9rio> [acedido a 14/03/13]
- RTP (2010), “Viarco lança produtos para daltónicos”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=364242&tm=2&layout=122&visual=61> [acedido a 12/03/13]
- RTP (2012), “Fábrica familiar de biscoitos e bolachas entra nos circuitos gourmet”, [ficheiro de vídeo] Retirado de

- <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=542244&layout=122&tm=6&visual=61> [acedido a 14/03/13]
- Santos, L. (2011), “Viarco aposta na criação de lápis com valor acrescentado”, *Diário de Notícias – Especial Made in Portugal*, Retirado de http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=2193793&especial=Made%20in%20Portugal%20-%20M%EAs%20das%20Marcas%20com%20Hist%C3%92ria&seccao=ECONOMIA [acedido a 12/03/13]
- Seahock (2009), “How it’s Made: Soap Bars”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=1baLzbathvI> [acedido a 05/06/13]
- Silva, A. F. (2008), “Confeitaria Arcádia, uma apetecível tradição”, *Lifecooler*, Retirado de <http://estilosdevida.rtp.pt/rtp/confeitaria-arcadia-uma-apetecivel-tradicao-artigo-5831.htm> [acedido a 14/03/13]
- Silva, H. T. (2011), “A fantástica fábrica de lápis da Viarco”, *Jornal de Notícias*, Retirado de http://www.viarco.pt/img_press/jornalnoticias/080911_7_big.jpg [acedido a 12/03/13]
- Simões, S. (2011), “Artesãos dos chocolates fazem crescer negócio de família”, *Diário de Notícias – Especial Made in Portugal*, Retirado de http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=2183275&especial=Made%20in%20Portugal%20-%20M%EAs%20das%20Marcas%20com%20Hist%C3%92ria&seccao=ECONOMIA [acedido a 13/03/13]
- Take Portugal (2013), “Claus Porto at Oprah’s Favorite things”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=huCprn0h5d0> [acedido a 15/03/13]
- TED: Ideas worth spreading (2009), “Joseph Pine fala sobre o que os consumidores querem”, [ficheiro de vídeo] Retirado de http://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want.html [acedido a 17/01/13]
- The RSA (2010), “RSA Animate – The Secret Powers of Time”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=A3oLiH7BLmg> [acedido a 17/01/13]

TheCompetinov (2009a), “Ach. Brito 1”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=rKvkCScuKF4> [acedido a 15/03/13]

TheCompetinov (2009b), “Ach. Brito 2”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=hypw3allA0s> [acedido a 15/03/13]

TRR56 (2010a), “How it’s made chocolate”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=Ye78F3-CuXY> [acedido a 05/06/13]

TRR56 (2010b), “How It’s Made Sandwich Cookies Oreos”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=-i1oMwNgH2Q> [acedido a 05/06/13]

Tv Coisas (2012), “Bolachas e biscoitos Paupério”, [ficheiro de vídeo] Retirado de <http://www.youtube.com/watch?v=aLf7SkHq4vQ> [acedido a 13/03/13]

Viarco (2004), [*site da marca*] Retirado de <http://www.viarco.pt/versao01/> [acedido a 12/03/13]

Viarco (2009), [*site da marca*] Retirado de <http://www.viarco.pt/pt/> [acedido a 12/03/13]

Viarco (2013), [*site da marca*] Retirado de <http://www.viarco.pt/> [acedido a 13/01/13]

Viarco Express (n.d.), [*site da iniciativa*] Retirado de <http://www.viarco.pt/viarcoexpress/> [acedido a 12/03/13]

Anexo

Anexo 1. Guião das entrevistas

1. Quais são os valores em que assenta a cultura da empresa? Foram sempre os mesmos? Há colaboradores que estão nesta empresa há já muito tempo? Como é que os novos colaboradores vêem o passado da empresa?
2. Quer salientar alguns aspectos mais marcantes na história da empresa?
3. Quando é que a marca foi relançada?
4. Porque é que optaram por relançar a marca usando uma estratégia assente na história e no passado da empresa?
5. A ideia que hoje os consumidores têm da marca é a mesma que eles tinham quando foi inicialmente lançada?
6. E a categoria de clientes que tinham anteriormente é a mesma que têm agora?
7. E do ponto de vista de notoriedade da marca, é a mesma ou é diferente daquela que tinham antes?
8. O que gostaria que a marca suscitasse no cliente? (Que tipo de sentimentos/associações quer que a marca suscite?)
9. Quais as motivações que levam o cliente atual a querer adquirir a marca?
10. Como procederam para fazer o relançamento da marca? (Quais os passos que deram/Qual o processo estratégico?)

Anexo 2. Imagens

Anexo 2.1. Criação das “sanduíches” (dta.) e secção de arredondagem (esq.)



Fonte: Fotografia tirada pela autora na visita

Anexo 2.2. Lata antiga da Ach. Brito com logótipo vs. logótipo atual



Ach. Brito

Fonte: Ach. Brito (n.d. a), Ach. Brito (n.d. b), respetivamente

Anexo 2.3. Embalagens antigas da Arcádia com logótipo vs. logótipo atual



Fonte: Machado (2012), Nelas e Silva (2008), Arcádia (2013), respetivamente

Anexo 2.4. Logótipo antigo da Paupério vs. logótipo atual



Fonte: Gonçalves (2010), Paupério (n.d.), respetivamente

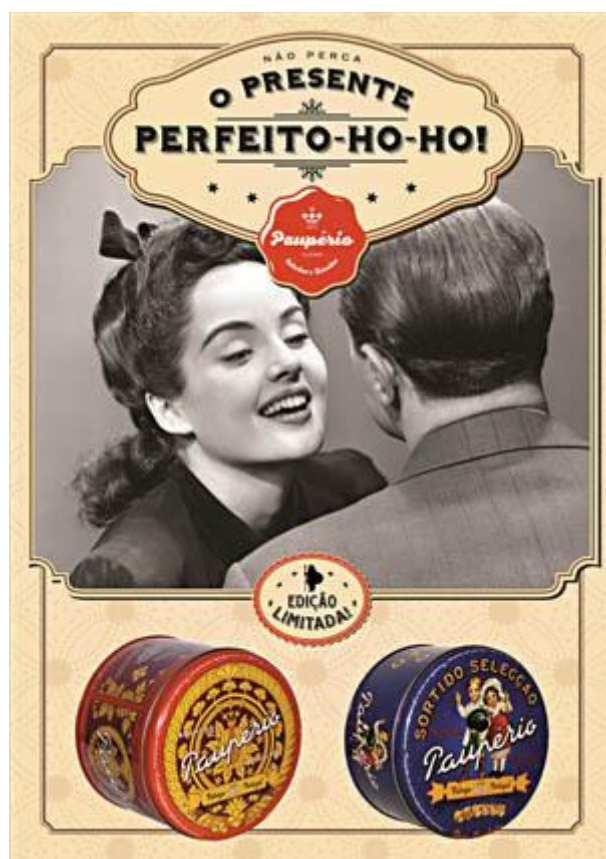
Anexo 2.5. Representações antigas da Viarco vs. logótipo atual





Fonte: Fotografias tiradas pela autora na visita; Viarco (2013)

Anexo 2.6. Publicidade da Paupério



Fonte: Fillol (2012), Biscoitos Paupério (n.d.), respetivamente